

地方企業の地域社会における役割に関する一考察

—清酒製造業を事例にして—

木 原 高 治*

(平成 22 年 11 月 12 日受付/平成 23 年 3 月 10 日受理)

要約：本稿では、地域社会における地方企業の役割や存立意義を明らかにするために、清酒製造業 4 社による地域活性化のための具体的な取り組みについて分析を行った。同族企業が多い地方企業の場合、その特徴として、有機的組織の積極面を生かした従業員志向の経営、顧客満足を目指した技術、販売、組織面でのイノベティブな取り組みに見られる消費者志向の経営、株主への配慮を必要としない長期的な経営志向と地域社会への積極的な貢献意欲などをあげることができる。地方企業は地域社会との共生を基盤として共存共栄をしているが、そのガバナンスの基礎は地域社会を基礎とした多様な信頼関係に求めることができる。また、地方企業の諸活動は、地域社会の人々の生活実体を財やサービスの供給、雇用の受け入れ、地域貢献活動等の多様な側面から支えており、逆に地方企業は地域社会に存在している様々な資源や人間関係により支えられている。その相互のコミュニケーションを支える信頼関係の構築こそが、地域社会における地方企業の役割や存立意義につながるものである。

キーワード：地方企業、地域社会、企業と社会、地域貢献、信頼

I. はじめに

周知のように 1985 年 9 月の G5 プラザ合意を受けた国際的なドル安協調の結果、急速な円高が進行し、輸出企業を中心に国内企業は大きなダメージを受けた。その結果、多くの企業が為替変動リスクを避け、かつ安価な原材料や労働力を求めて海外に活動拠点を移したため、わが国にはいわゆる「産業の空洞化」と呼ばれる経済現象が生じた¹⁾。特に地方では、誘致企業の海外移転による事業の縮小や撤退のみならず、それに伴う地域内の取引企業や下請企業の海外移転や転・廃業等により、雇用機会の減少、人口流出、過疎化・高齢化の進行、税収の減少などが惹き起こされ、経済的かつ社会的基盤が大きく揺らいだ²⁾。さらに、プラザ合意に基づく金融緩和政策の結果、首都圏を中心に不動産、株式・債券等が実体以上に高騰するいわゆる「バブル経済現象」が生じ、企業は高騰する株価を梃子に設備投資や証券への投資を行い、金融機関は不動産関連企業に多額の融資を行った³⁾が、1990 年以降の公定歩合の引き上げ等の金融引き締めにより、バブル経済は一気に崩壊した⁴⁾。その結果、地価・株価の急落による不良債権問題やそれにとともに企業業績の悪化により個人消費も冷え込み、首都圏だけではなく地方も含めて長期的な景気低迷に陥った⁵⁾。そして、中国等を中心とする海外からの安価な製品の輸入拡大によって⁶⁾、中小企業を中心とした国内企業の存立基盤はさらに揺らいでおり、特に産地として地方経済を支えてきた地場産業等も打撃を受け、産業の空洞化に一層の追い打ちをかけている⁷⁾。そのため地方は、経済や産

業面での不振に加えて、それに派生する過疎化や少子高齢化等の進行による社会的不安を抱えている。そして、これまで地方を支えてきた地域社会内のセーフティネット⁸⁾が崩壊等の危機に瀕しており、地方を取り巻く状況は引き続き混迷を続けている⁹⁾。

以上の状況は、わが国全体の経済や社会の成熟化によりもたらされた面を否定することができないが、むしろそれ以上に拡大しつつある経済のグローバル化の進展によりもたらされたところが大きい。すなわち、経済のグローバル化は、一方において財やサービスの移動のみならず労働や資本の移動、さらに金融面において効率性を基準とした相互依存関係の拡大を進め、他方において経済的社会的な不平等や格差を国家間のみならず国内における地域間、企業間、市民間にも拡大している。したがって経済のグローバル化により、ケインズ流の国家の公共投資による有効需要創出にもとづく経済活性化の効果は小さくなってきており、またそれを支える国家財政自体も逼迫してきているため¹⁰⁾、国家の経済産業政策に占める役割は低下しつつある。そのため、地方自治体、住民、企業等が自らの手で地域社会の経済産業や文化の発展に資するための取り組みを行わなければならないようになってきている。そのような中で、中小企業や農林水産業者による地域活性化への取り組みを促進する法整備が緒につき、非営利セクターや地方企業による地域活性化のための様々な取り組みが、地域社会や地域経済の発展を牽引する大きな力になりつつある¹¹⁾。

本稿では、地方の経済社会の長期的な低迷に立ち向かう一つの力点を、地域社会に密着して事業活動をしている地

* 東京農業大学国際食料情報学部国際バイオビジネス学科

方企業の活力に求め、その経営事例の検討を通して、地方企業の地域社会における役割や存立意義について経営学的な視点から検討したい。すなわち、経済のグローバル化の下で多国籍的に活躍をするグローバル企業の影に隠れた小さな存在に過ぎない地方企業が、地域社会の中で自らの成長と地域社会の活性化を両立させるべく取り組んでいる活動の中に、改めて企業の役割や存立意義の一端を見出していきたい。それは、経済のグローバル化の中で激化する市場競争のもとで、利潤獲得（利潤極大化）を目的とした企業経営の効率性のみが注目され、場合によっては企業それ自体が売買対象として商品化される¹²⁾という現実の中で、「企業活動は人々の生活実体をささえるものである」という財やサービスの供給や雇用の意義など企業の有する本質的な機能の重要性を再認識することにつながるものである¹³⁾。そのために本稿ではまず、戦後における地方の産業経済に対する施策の変遷をたどりその特色を整理し、次いで事例の対象とした清酒製造業の特色を概観したうえで具体的に調査企業の特色ある取り組みを紹介する。そして、以上を受けて本稿の課題である地方企業の地域社会における役割や存立意義に関する私見を主として経営学的な視点から整理し、今後のわが国における重要な政策課題でもある地方企業と地域社会のあるべき姿を模索したい。

II. 戦後における地方の産業経済に対する施策の変遷

戦後日本は、新憲法制定、財閥解体、農地改革、労働三法制定等の民主化政策によりスタートした¹⁴⁾。経済政策面では戦後復興が眼前の政策目標とされ¹⁵⁾、周知のように傾斜生産方式による戦後経済の復興策を嚆矢とし、その後、石油化学コンビナートに象徴される重化学工業化¹⁶⁾やそれを支える都市一極集中型の施策が講じられた¹⁷⁾。

これを経済や産業の発展を支える基盤である国土開発の面からみると、「国土の自然条件を考慮して、経済・社会・文化等に対する総合的視点から、国土の総合的利用・開発・保全を行い、産業立地の適正化と社会福祉の向上」を目的に「国土総合開発法（1950年、法律205号）」が制定され¹⁸⁾、その中で全国総合開発計画（全総）のほか地方に関連する都道府県総合開発計画、地方総合開発計画、特定地域総合開発計画が設けられた。次いで全総の基本構想であった拠点開発方式の実施を具体化した「新産業都市建設促進法（1962年、法律117号）」が制定され、地方の拠点となる15の新産業都市が設けられ¹⁹⁾、さらにこれを補う「工業整備特別地域整備促進法（1964年、法律146号）」が制定され、6の工業整備特別地域が設けられた²⁰⁾。これらの施策は、臨海部における重化学工業化を企図し、具体的には企業誘致に資する工業団地の建設や港湾設備等の拡充を図ったが、農業等を含む地域産業振興に対しては十分に与えるものではなかった。もっとも、1960年代には、中小企業振興政策の方向性を定めた「中小企業近代化促進法（1963年、法律64号）」、「中小企業基本法（1963年、法律154号）」が相次いで制定され、いわゆる大企業と中小企業の二重構造の改善を目的とした施策の基礎がつけられ

た²¹⁾。また、「農業基本法（1961年、法律127号）」が制定され²²⁾、農業と他産業の格差は正のための施策の基礎も出来上がり、1962年から農地の基盤整備や経営近代化のための共同化等の農業構造改善事業が推進され、1965年からは土地改良長期計画に準拠して農業基盤整備事業が実施された。

1970年代に入ると公害問題が顕在化し、工場等の過度集中地域から低集中地域への移転を環境保全や雇用安定を図りつつ推進することを目的とした「工業再配置促進法（1972年、法律73号）」が制定されたが、これも企業誘致型の産業立地政策を踏襲するものであった。1980年には産業構造審議会で行われる「テクノポリス構想」が打ち出され²³⁾、先端技術産業、研究機関、生活環境を調和させた総合的な地域開発が施策目標とされ、「高度技術工業集積地域開発促進法（1983年、法律35号）」等が制定されたが、これらも企業誘致型の産業立地政策の域を出るものではなかった。また、1987年には、多極分散型国土形成と地域間の交流ネットワーク形成を目的とするいわゆる四全総²⁴⁾がスタートし、1992年には国土審議会調査部会の中に国土構造委員会、地域社会委員会、自然環境委員会がおかれ四全総の総点検をする一方で、「地方拠点都市・地域の整備及び産業業務施設の再配置の促進に関する法律（1992年、法律76号）」が制定され、地方都市を中心として生活基盤・産業基盤の整備が促進された。これらの施策もまた、地方への都市機能移転の基盤作りを目的とした産業立地政策の域を出ておらず、地方経済に存する有形無形の資産を有効利用して地方の経済や社会を健全化しようとするものではなかった。

1990年代後半になると、中小企業の創造的な事業活動の促進を通じた産業構造の転換を目的に「中小企業の創造的な事業活動の促進に関する臨時措置法（1995年、法律47号）」が制定された。さらに、産地等の特色を活かした製品の高付加価値化や事業創造の促進に基づく地域の自律的発展強化を目的とした「特定産業集積の活性化に関する臨時措置法（1997年、法律28号）」、個人や中小企業者による新事業分野の開拓や新事業創造を通じ、地域の産業資源を有効に活用した地域産業の自律的発展を促進するための事業環境の整備を目的とした「新事業創出促進法（1998年、法律152号）」、創業企業の支援、中小企業の経営革新や異分野連携の支援並びに地域における活動基盤の整備を目的とした「中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律（1999年、法律18号）」が相次ぎ制定された。その一方で、1999年には中小企業近代化促進法、高度技術工業集積地域開発促進法、2001年には新産業都市建設促進法、工業整備特別地域整備促進法、2005年には中小企業の創造的な事業活動の促進に関する臨時措置法、新事業創出促進法、2006年には工業再配置促進法が廃止され、それまでの企業誘致、産業立地型の政策から地域経済の積極的な自立支援政策への転換がより明確になってきた。このような傾向は地方経済の基礎を支えている農業に対する政策の転換にもみられ、「改正農業経営基盤強化促進法（1993年、法律70号）」で認定農業者制度が導入され、「農業基本法」に代わる「食

料・農業・農村基本法（1999年、法律106号）」により新たな農業政策や農業経営活性化の方向性が明示され²⁵⁾、「改正農地法（2000年、法律143号）」により株式会社による農業参入と法人化の推進等、自律的な農業経営の推進とそれに対する支援が明確化されてきた²⁶⁾。

さらに、2005年に戦後の国土開発政策を支えてきた「国土総合開発法」が、「国土形成計画法（1950年法律205号、2005年法律89号）」へ名称を変更し、「国と地方の協働によるビジョンづくり」と「開発主義からの転換」を柱にして、①社会経済構造等の特性に応じて自立的に発展する地域社会、②国際競争力の強化及び科学技術の振興による活力ある経済社会、③安全が確保された国民生活、④地球環境の保全にも寄与する豊かな環境を国土形成の基本理念とし、その実現のために国内外の連携の確保に配慮をし、かつ地方公共団体の主体的取り組みを尊重しつつ、全国的な規模で又は全国的な視点に立って施策を講じることが国の役割・国の責務としている。また、「中小企業による地域産業資源を活用した事業活動の促進に関する法律（2007年、法律39号）」、「企業立地の促進等による地域における産業集積の形成及び活性化に関する法律（企業立地促進法。2007年、法律40号）」、「中小企業者と農林漁業者との連携による事業活動の促進に関する法律（農商工連携法。2008年、法律38号）」が制定され、地方を支える生産技術、農林水産物、観光等の地域資源の有効活用、地域内の地場産業等の強みを活かす産業集積の推進、地域の中小商工業者と農林水産業者の連携を通して、地域内部からの地方経済や産業の発展を図ることの重要性が認識された。

以上のように、1990年代末以降、戦後の地方経済に対する施策の中心であった企業誘致等の産業立地政策が根本的に見直され、産業空洞化対策、情報・知識・サービス産業を中心とする新たな産業構造転換、長期化する不況への対策として地域資源の有効利用、地域ネットワークの構築、異業種交流、産官学交流等による内発的な地域発展が地方経済を活性化し、持続的な日本経済の成長につながるという基本理念が、施策の上においても明確に認識されてきた。そして、2000年代に入ってから、地域社会の発展や活性化をより具体化する施策が導入されはじめた²⁷⁾。

Ⅲ. 清酒の市場構造と清酒製造業の地域性

清酒は国酒と呼ばれるわが国の伝統的な酒類であり、その事業化の端緒は鎌倉時代の僧坊酒造業に求めることができる²⁸⁾。また、技術面では室町時代の「諸白酒」が清酒の原型と考えられており、南都諸白、伊丹諸白へと発展し、今日の清酒醸造技術の基礎が確立された²⁹⁾。江戸時代には、灘地方を中心に江戸を市場とする江戸積酒造業が発展した³⁰⁾。そして、その需要増大に対応する千石蔵と呼ばれる大量生産体制が確立し、生産のマニファクチュア化の基礎が形成された³¹⁾。また、米穀経済であった近世幕藩体制の下では、米価調整、財源確保のため清酒製造業は「酒造制限令」に基づき免許事業とされ、酒造株制度の導入、醸造石数の制限が課された³²⁾。明治時代になっても「酒造規則五力条」により引き続き規制事業とされ³³⁾、同時に担税

事業として地租と比肩する税（造酒税）を負担し、殖産興業や日清・日露の戦争の軍費調達に貢献した³⁴⁾。軍靴の聞こえ始めた1937年には清酒生産の自主規制が開始され、1940年には国家統制が始まり原料米割当制度等が導入された³⁵⁾。戦後になっても米穀を主原料としたため戦時経済統制が引き続き課され、価格、製造石数とともに食糧管理法の下で原料調達も制限を受けた。そのため販売力のある企業は他の業者から清酒の未納税取引（桶売り・桶買い）を行うという慣行がみられた³⁶⁾。1960年には酒類の価格統制廃止、1963年には清酒の基準価格制廃止、1969年には食糧管理法改正に伴う自主流通米制度が発足し、清酒業界は自主生産規制を開始した。1974年には自主規制が終わり、生産自由化が始まった³⁷⁾。1992年には国税庁鑑定官室により行われていた清酒の級別審査制度が廃止された。しかし、清酒製造業は、他の食品産業と異なり国税庁による管理下で酒税法規制のもと酒税保全を目的とした営業免許制や製造方法の厳格な規制が課されている³⁸⁾。

清酒市場は周知のように長期的な減少傾向が続いており、清酒製造業は成熟産業から衰退産業へと移行しつつあると考えられる。『国税庁統計年報書』により、清酒製造業の動向を1988年と2007年で比較すると、事業所数は2,119事業所から1,246事業所（約42%減）、出荷数量は1,847千KLから779千KL（約58%減）、出荷金額は10,284億円から4,871億円（約53%減）、消費数量は1,409千KLから664千KL（約53%減）となっており、20年の間で市場規模がほぼ半減してしまった。清酒低迷の原因は、①食生活の洋風化に伴う酒類嗜好の変化、②中高年層の健康志向、③清酒飲酒層の高齢化、④若年層の味覚の変化、⑤高価格、⑥消費者の酒類離れなどが考えられる。また、日刊経済通信社の調査（日刊経済通信社『酒類食品統計月報』各年2月号）によれば、市場構造は約10社程度の大手企業と多数の中小企業からなる低位の寡占型で、寡占度は年々高まってきており、数量ベースでみた1999年のCR4は23.3、CR8は36.4であったが2008年にはCR4は30.4、CR8は45.1、CR10は50.4となっており、生産量の半数は大手企業により供給されている（木原・菅野（2010）pp. 40-42 参照）。清酒需要の低迷・市場の寡占化の進行により、地方の中小企業は厳しい経営を強いられているが、後述するように独自の事業展開により堅実な経営を続けている企業もみられる。

清酒の主産地は周知のように灘（兵庫県）や伏見（京都府）である。しかし、江戸時代以降、各地の豪農や豪商の資本蓄積手段として事業化され、また明治期以降も米の生産・集積を背景として地域内消費を目的に地主や商人により創業されたため、清酒製造業は全国的に分散している³⁹⁾。また、灘・伏見の大手企業も含め、その多くは当該地域で100年以上の歴史を有する家業として経営されており、その商圏は主として市町村単位の地域に限られているため、歴史的・地理的にみて他産業に比べ地域社会との結びつきは深い。また、生産面では、農村経済と深く結びついた蔵人制度による生産システムが崩壊の危機に瀕しているため、地域雇用を中心とした新たな生産システムの構築

が模索されている⁴⁰⁾。すなわち、蔵人制度は農閑期の農村余剰労働を出稼ぎ労働として酒造労働に活用するもので、適時雇用を実現する効率的な制度であったが、農村の社会・経済構造の変化により蔵人後継者が激減したため、地域雇用した自社従業員による生産体制への転換が行われるとともに、自動製麹装置の導入、発酵管理の自動化等の省力化が進んできている。また、原料面においても、各地の農業試験場が中心になり県単位で独自の酒造好適米開発が行われてきたため、地域農業との関係も深くなっている。以上のように、原材料、雇用、販売の側面のみならず伝統的な家業経営の面からも清酒製造業は地域密着型企业として認識することができる⁴¹⁾。

IV. 地方企業による地域活性化に関する 具体的取り組み

1. 株式会社一ノ蔵の事例

(1) 地域概要と調査企業の特徴

① 地域概要

株式会社一ノ蔵（以下、一ノ蔵と略記）の創業地である宮城県の旧志田郡松山町は、2006年3月31日に古川市、三本木町、鹿島台町、岩出山町、鳴子町、田尻町の1市6町による広域合併により面積約800 km²、人口約13万6千人、約4万6千世帯の大崎市となった⁴²⁾。地理的には県北西部に位置し、県都仙台市にも近く、肥沃な沖積地である大崎耕土からなる大崎平野と江合川、鳴瀬川、多田川の水系に支えられた古くからの穀倉地帯である。また市内には鳴子温泉郷などの観光地もあり、東北新幹線古川駅や東北自動車道ICのある交通の利便性の高い地域である。財政規模は、2008年度歳入決算額約541億円、歳出決算額535億円で、財政健全化判断比率をみると総じて健全な財政が維持されている⁴³⁾。

大崎市の産業経済面の動向についてみると2006年の全事業所数は6,875所、従業者数は61,066人であり⁴⁴⁾、製造業については事業所数や製造品出荷額は減少傾向をたどっており、地域内の停滞感を否定することはできない⁴⁵⁾。主要産業としては、電子部品製造業と金属製品製造業のいわば誘致企業を中心とする産業と地元企業を中心として存立している食料品製造業がある。電子部品製造業には、アルプス電気(株)(古川工場と北原工場)、日本電産コパル電子(株)(田尻事業所)、ラサ工業(株)(三本木工場)などがあり、金属製品製造業にはYKKAP(株)(東北事業所)などがあげられる⁴⁶⁾。市内では電子部品関連企業の海外移転等があり、地域内の電子部品関連の下請け企業が金属製品製造業に業種転換している⁴⁷⁾。また、食料品製造業には一ノ蔵などの清酒製造業や味噌醤油製造業がある。また、商業部門は一定の雇用吸収力を有しているものの、商店数や商品販売額の伸びは停滞している⁴⁸⁾。

農業部門においても総農家数⁴⁹⁾、農産物産出額⁵⁰⁾ともに減少をたどっている。農産物産出額のトップは地理的条件に恵まれた米で全産出額の50%以上を占めている。次いで肉用牛、豚、生乳、鶏卵など畜産物が産出額の上位を占めている。米は2001年の154億円から2006年には126億

円と算出額を大幅に減少させ、作付面積と収穫量も2001年の11,800 ha、63,700 tから2009年には10,900 ha、58,000 tと減少している⁵¹⁾。大崎市内のなかでも、一ノ蔵の立地している旧松山町などの農業地域においては、地域農業を支えている米作の回復が地域活性化の大きな要件であると言える。

② 調査企業の特徴

一ノ蔵は、浅見商店(浅見家、仙台市、銘柄「龍冠」)、櫻井酒造店(櫻井家、東松島市、銘柄「矢本菊水」)、勝来酒造(鈴木家、塩釜市、銘柄「勝来」)、松本酒造店(松本家、大崎市(旧松山町)、銘柄「松緑」)の清酒製造業4社が、改正中小企業近代化促進法(1969年)に基づく中小企業構造改善事業による企業合同に取り組み、1973年1月に宮城銘醸株式会社として設立され、同年8月に現社名になった⁵²⁾。代表取締役社長松本善文氏、資本金1億5千万円、従業員数約160名、製造数量約1万7千石で宮城県第1位、全国でも上位に位置する企業である。

一ノ蔵の特筆すべき点の一つは、中小企業構造改善事業の下で推進された清酒製造業の協業化・企業合同の多くが個人企業を対象としていたため経営権や経営方針をめぐる対立を抱え破綻する事例がみられた中で、初代社長松本善作氏と創業4家を代表して集まった4名の若手経営者、浅見紀夫、櫻井武寛、(故)鈴木和郎、松本善雄の各氏の一系列れぬ協調と協力のもと、一体となって経営にあたり、設立前の4社合計の製造数量約4千石から4倍強の約1万7千石へと成長を実現したことである⁵³⁾。この間の清酒の市場規模は約1/2になっていることを考慮すると、その躍進ぶりがより鮮明になる。

もっとも、一ノ蔵の企業成長は順風満帆ではなく創業後は著しく販売数量が落ち込んだが、それでも製造技術面では大手との差別化を図るため1975年から本醸造のみを製造する戦略を掲げ事業を推進し⁵⁴⁾、販売面では1976年に4社の販売部門を統合管理するとともに地酒流通ネットワーク「日本名門酒会」を主宰する東京の(株)岡永と取引を開始した。そして、1977年には当時の酒税法による級別制度⁵⁵⁾の裏をかいた「無鑑査本醸造辛口酒」を発売したが、これが市場の注目を浴び、自社の成長のみならず地酒ブームにも多大な貢献をした⁵⁶⁾。その後、環境保全米を使用した清酒、発泡性清酒、低アルコール清酒などの製品をいち早く市場に投入し、業界のリーディング企業として成果を上げている。

一ノ蔵の経営上の特筆すべき点は多々あるが、それを整理すると以下ようになる。

1) 手造りによる品質第一主義の徹底と発泡性低アルコール清酒の開発や環境保全米を利用した清酒造りなどの顧客志向経営。

2) 地域雇用を中心とした生産体制、地域農業の振興と生産した原料米の積極的な使用、地域観光振興への積極的な協力体制⁵⁷⁾など、地域社会と一体となった経営体制の確立と地域社会への貢献。

3) 環境負荷を低減する資材の使用、経営者・従業員による県道清掃活動やマイ箸運動推進などの環境に配慮した

経営体制の確立。

4) 自社による各種イベントの開催を中心とした独自のマーケティング・スタイルの確立と(株)岡永と一ノ蔵酒類販売による複線的な販売体制の確立。

5) 雇用制度、福利厚生制度、研修制度、従業員支援制度を中心とした従業員志向の経営体制の確立。

6) 経営状況の積極的公開、同族以外の取締役・執行役の任用、同業者に対する蔵見学や諸データ類の公開、ヒット商品の特許公開など開かれた企業づくりの徹底。

7) 創業時からの一糸乱れぬ創業4家の協調と協力の精神に基づく家族主義的経営思考の徹底。

8) 従業員、顧客、地域社会、取引先、同業者等との「信頼」関係の醸成を基礎にした経営体制の確立。

(2) 農業ビジネスへの参入と地域振興への取り組み⁵⁸⁾

衰退を続けている清酒製造業では、少子高齢化の進行や経済成長の鈍化など、市場不安定要因を抱え先行きに不透明感が漂っているが、一ノ蔵では「一ノ蔵型六次産業」の実現をテーマに中長期的ビジョンを形成している。それは、清酒製造業が農業を母体に生成発展したことを踏まえ、農業生産(1次)×加工(2次)×流通販売(3次)=6次産業としてバランスある発展を追求することにより持続的な経営発展を図ろうとするものであるが、それはまた一ノ蔵の設立の原点にある「醸造発酵技術を活用した農業の振興と、地域産業の活性化」へ向けたたゆみのない経営努力の表明でもある。

すなわち、一ノ蔵では、「農業が元気になれば地域が元気になる」という理念の下、1990年から酒造米の契約栽培委託を行うなど具体的な取り組みを行ってきたが、新社屋本社を竣工した1993年に全国的な冷害による大凶作を経験したことがさらなる取り組みの推進力となり1994年に社内に農業問題研究会発足させ、1995年には旧松山町、JA、地域農家(旧松山町で36人の専業農家中20人ほどが参加)等とともに松山町酒米研究会を発足した。1997年からは宮城県産酒造好適米「蔵の華」の契約栽培を開始し、同社が全量購入している。また、農地の環境保全、無農薬・減農薬米栽培普及を目的に1998年に発足した環境保全米ネットワーク(2000年にNPO法人化)の活動に協賛し、2001年からは環境保全米を使用した製品の売り上げを一部寄付し、その活動を支えている。

2004年には松山町酒米研究会が中心となり農業生産法人設立のための説明会を開催(2月)、さらに農村地域振興のための経済特区申請に向けた本格的準備の開始(5月)、旧松山町内での認定農家との意見交換会開催(6月~7月)を経て一ノ蔵農社部門を設立し(8月)、その後、旧松山町が内閣府へ「特区」申請(特区名「醸華邑構想・水田農業活性化特区」)を行い(10月)、特区認証がなされた(12月)。そして、2005年から、農業活性化特区に認定された旧松山町を介し農地を借地契約し(8,900枚ある田圃のうち600枚程度を借地)、一ノ蔵農社部門による本格的な酒造米栽培を開始し、企業としての農業参入を果たした⁵⁹⁾。ここでは環境保全米の認証と宮城県のエコファーマーの認定を受け、NPO法人環境保全米ネットワーク認定の環境Bタ

イプ(化学肥料・殺虫剤使用禁止、化学農薬は成分回数が5成分以下)の酒造米を生産している。

一ノ蔵農社は、一ノ蔵の一部門として設立され、責任者1名を含む従業員4名。売上は米部門600万円(酒造米500俵)、加工部門120万円(仙台長なす浅漬け等)であるが、酒造米はこれまでのJAとの関係を大切にするために、すべて一度JAに販売し、JAから一ノ蔵が購入している。事業内容は、(ア)環境保全型農業での高品質の酒米の栽培実践、(イ)農産物の発酵加工食品製造及び、(ウ)松山酒米研究会支援である。(ア)については、NPO法人環境保全米ネットワークと連携し、疎植試験、早稲化、籾殻の微生物利用による堆肥化、農薬を使用しない抑草試験、冬水田圃の実践、冬水田圃への魚道設置(農業工学会「環境賞」受賞)、田圃内の生き物調査など、(イ)については、漬物の品種増やなすの浅漬けの外部委託による農商工連携の輪の拡大、転作田を利用した大豆そばの栽培と加工など、(ウ)については、高品質酒米栽培方法を推進するために表彰制度による支援、地域農業の将来を見据えた生産法人化の検討、会員の生産米を一ノ蔵の販売力を利用して販売するなどの実践に取り組んでいる。

一ノ蔵農社の設立による農産加工・農産物販売を含む農業ビジネスへの参入は、一ノ蔵の組織内部のみならず、地域社会にも多大な影響を与えている。対内的には、全従業員が農業体験をすることによって、本業である酒造りに対する意識が向上するとともに、持続的で発展的な企業経営と企業責任としての地域農業支援の必要性に関する動機付けや意識づくりがなされている。また、地域社会に対しては、耕作放棄地問題への対応、農産加工品の製造委託、農産物販売等の農商工連携への取り組みを通してそれまで以上に行政やJAとの厚い信頼関係を構築することができるようになった。さらに、一ノ蔵型グリーンツーリズムの実施を通して、大崎市と宮城大学が結んでいる地域おこし提携の中で、学生と農業体験を通じた交流を行うほか、農業関係者や企業関係者、各種団体関係者の研修も受け入れるようになった。そのほか、一ノ蔵の環境に対する取り組みの評価も高められている。

一ノ蔵の農業ビジネスへの参入は、農業を介した地域活性化に行政も巻き込みながら多大な貢献をしているが、採算的にはプラスにはなっていない。しかし、従業員の地域社会に対する意識や本業である酒造に対する意識を高め、また地域社会からの評価や信頼も高められ、ひいては地域内のみならず地域外の人々の一ノ蔵に対する企業イメージ(corporate image)あるいはコーポレート・レピュテーション(corporate reputation)をプラスに導いている。また、具体的な農社の活動の中からは地域社会と共有できる新たな知見や成果も上がっている。さらに、環境対応などの取り組みを加えた、「清酒」を介した一連の事業の流れは農業・農産物を中心に据えた地域循環型ビジネス構築への試みとも考えられる。

すなわち、一ノ蔵の農業ビジネスへの取り組みは、地域社会との共生を基礎に据えた共存・共栄に向けた試みであると考えられるが、それは一ノ蔵を単に企業市民として再

認識させるにとどまらず、自身を地域社会の中に埋め込み溶け込ませていく（＝地域社会と一体となって、その循環プロセスの中に自身を組み込む）というより積極的な試みであり、そこには地域社会との多様な関係性こそが今後の成長要因の鍵となっているという認識があるように思われる。換言すれば、地域社会との多様な関係性こそが今後の同社の国内のみならず海外展開等も含む事業展開の中で競争優位を生み出す鍵となっていることを示している事例ではないかと考えられる。

2. 出羽桜株式会社の事例

(1) 地域概要と調査企業の特徴

① 地域概要⁶⁰⁾

出羽桜酒造株式会社（以下、出羽桜と略記）のある山形県天童市は、県東部にある面積約 113 km²、人口約 6 万 3 千人、約 1 万 9 千世帯⁶¹⁾の中規模地方都市である。地理的には山形盆地に位置し、県下では比較的降雪が少ない地域で、県都山形市と仙台市に近接している。交通面では JR 山形新幹線の停車駅である天童駅から東京駅まで乗り換えなしの約 3 時間で行ける利便性があるが、内陸部に入り込んでいるため太平洋岸の東北新幹線エリアと比べるとやや不利な面がある。

天童市は、盆地を活かした果樹を主体とした農業、誘致企業を中心とした情報通信機器や電気機器製造業と出羽桜などの地元企業を中心とした食料品製造業や木工品製造業、そして天童温泉や将棋の駒、美術館・博物館による観光産業がバランスよく存立しており、さらに最近ではモンテディオ山形（サッカー）、東北楽天ゴールデンイーグルス 2 軍（野球）、パイオニアレッドウィングス（バレー）の本拠地としても知られている活力ある地方都市である。財政の健全性を示す財政力指数は 0.695 で山形市に次いで第 2 位、実質公債費比率は 10.8% と県内 1 位である⁶²⁾。

もっとも、誘致企業を中心とした産業の状況は大きく変化をしてきており、主要産業である電子機器製造業では 2002 年の 1,009 億円をピークに製造品出荷額を減少させてきており、それに合わせて従業者数も減少の途を辿っている。また、電気機器製造業でも、2001 年には 173 億円、2002 年には 300 億円、2003 年以降 2005 年までは 500 億円台の製造品出荷額を誇っているが、この間に従業者数は 2001 年の 757 人から 2005 年には 348 人とほぼ半減している⁶³⁾。市内の工業団地には空きもあり、新たな企業誘致も市の計画目標に掲げられているが、現状では大きな雇用力を有する企業の誘致の可能性は乏しい⁶⁴⁾。一方、重要な観光資源の一つであり、地場産業として発展してきた将棋の駒の製造についてみると、1980 年の 41 事業所、出荷額約 4 億 7 千万円、従業者数 131 名から 2005 年には 14 事業所、出荷額約 1 億 5 千万円、従業者数 42 名となっており大幅に凋落している⁶⁵⁾。この傾向は、観光面にも現われており、1995 年の約 130 万人をピークに観光客は減少し、2006 年には約 81 万人となっている⁶⁶⁾。観光は市内の重要な産業でもあり、集客のための施策が市政の重要課題とされている。

農業部門では、経営耕地面積、総農家数、農業産出額いずれの指標も減少傾向を示している。作物別では果樹が 68 億円を産出しており、その内訳をみると、サクランボ（作付面積 595 ha）、リンゴ（同 542 ha）、ぶどう（同 186 ha）、桃（同 184 ha）が中心的な栽培品種で、なかでもラフランス（同 238 ha）は日本有数の産地となっている⁶⁷⁾。果樹生産農家は、天童という観光資源に恵まれた地の利を活かし、果樹生産のみならず観光農園も経営している。果樹の次は米で約 19 億円の産出額となっているが、盆地であり水系にも恵まれていないので主要作物とはなっていない。

② 調査企業の特徴⁶⁸⁾

出羽桜は、資本金 2,000 万円、従業員 40 名（常勤 32 名、臨時 8 名）、季節雇用の蔵人 22 名、生産量は約 7,500 石で山形県 1 位である。近江商人出身であった本家が 1865 年に清酒醸造業を創業し、出羽桜はその分家として 1892 年に創業した。現在の社長仲野益美氏は 4 代目当主である。

同社は、伝統的な手造りによる生産にこだわり、上質の吟醸酒を提供する企業として全国的に知られているが、特に 1980 年にリーズナブルな価格で市場に投入した「桜花吟醸酒」は、吟醸酒を市場に定着させるきっかけとなったことで有名である。また、1982 年以降、特徴のある生酒や長期熟成酒をいち早く市場に投入している。その過程で、酒質向上のための脱酸素装置を大手化学メーカーと共同開発したほか、生酒用段ボールのリサイクルのため特殊な樹脂を使用した素材を大手紙業メーカーと共同開発している。さらに、大手化粧品会社の美容液の香りの開発に同社の吟醸酒が使用されるなど異業種との交流も深めながら本業に集中した経営を展開している。

仲野社長は経営理念として、「挑戦と変革」「不易流行」を掲げ、具体的な経営ポリシーとして、（ア）地域社会でしっかりと市民権と存在感のある酒、（イ）圧倒的に大差のあるわかりやすい品質、（ウ）お客様の手の届く適正な価格設定、（エ）他の酒の犠牲の上に立った吟醸酒でないこと（高付加価値商品のために一般酒を犠牲にしないこと）、（オ）利益の社会還元を掲げているが、そのほかにインタビューでは 6 番目として「社員の幸せ」をあげられたが、これは社内の目標として掲げているものであり社会には公表していないとのことである。なお、（ア）と（オ）は地域社会の支持を得るための努力として仲野社長は位置づけており、販売先は山形県内が約 70%、県外・海外が約 30% で、時流に乗らずに地域の市場を重視した堅実な経営展開をしている。また、価格設定に関しては、清酒業界では、特に吟醸酒等において消費者を意識しない高価格設定を平気で行っている企業がみられるが、出羽桜では「桜花吟醸酒」にみられるように消費者の視点に立った適正価格での販売を行っており、品質面はもちろん価格面でも消費者の信頼を得ている。

そのほか出羽桜では情報公開を重要な経営上のポリシーとしている。企業内部では従業員に対する経営成績の公表を行っているが、その前提として、出羽桜では総務・経理部門には同族を置かず外部者に任せる伝統がある。そこにはオール同族による企業運営に対する歴代経営者の戒めが

込められているように思われる。なお、同社の取締役は一部遠縁の同族も含まれるが、同族外の者も含まれている。また、出羽桜では対外的には同業他社の後継者を積極的に受け入れ、従業員として雇用しながら酒造家として独立できるように指導をしている。一般には、同業他社の後継者の受け入れには、技術や経営面におけるいわば企業秘密と呼ばれるような事項の流失などを恐れて慎重になるが、仲野社長は「盗まれるものは何もない」と公言し、積極的に同業他社の後継者を受け入れ、技術上のノウハウを含めて積極的に指導をしている。

(2) 美術館運営を通じた地域メセナ活動への取り組み

出羽桜は財団法人出羽桜美術館（現在、公益財団法人化に向け準備中）を1988年以来運営している。この美術館は、貴重な李朝陶器を中心とした美術工芸品の展示と独特の画風で知られる（故）斎藤真一画伯の作品を展示しており、観光スポットの一つとして天童市の観光マップにも掲載されている。李朝陶器は先代社長の（故）清次郎（醇一）氏^{69）}が学生時代から個人的に収集したものである。また（故）斎藤真一氏^{70）}の作品は、同氏と（故）清次郎氏が個人的に親しく、アトリエを提供していた関係で収集したものである。これらの作品は、芸術文化の点からも一流の美術工芸品と絵画である。清酒製造業者が観光客向けの博物館等を設置している例は多いが、その場合に多くは酒造に関する展示が中心であり、清酒の啓蒙普及や自社製品の販売促進を目的としたケースが多い。しかし、出羽桜美術館では酒造や自社製品に関する宣伝は一切なく、純粋な美術館事業として運営されている点に特色がある。

現在の入館者数は年間約11,000人で、収入は700万円程度である。天童市には天童市美術館、広重美術館、将棋資料館、オルゴール博物館、郡役所資料館といった観光客向けの美術館、博物館があるが、出羽桜美術館はその一角を占め、天童市内の観光施設として観光産業の発展に貢献している。もっとも美術館の場合には、学芸員を2名置くことが法定されており、また収蔵品の維持管理、警備や保険料、建物の維持管理など経費がかさむが、出羽桜では会社から法人税法上の非課税の寄付金枠を超える約1,000万円を寄付し、運営を支えている。そのほか天童市からの補助金が年45万円あるが、最多で2万人を超えた入館者数も減少し、山形県の補助も財政逼迫のため中止になり、また法人の賛助会員も減少しているため、運営には厳しいものがあるが、出羽桜では全社一丸となって美術館を維持している。

出羽桜が本業とは別に出費を重ねながら美術館を維持している理由について仲野益美社長は次のように述べている。

- 1) 出羽桜が地域社会と共に歩むためには、地域社会に対する社会貢献をでき得る限り果たす必要がある。
- 2) 美術品を身近で維持管理することにより、芸術に関する感性が磨かれ、それが酒造に活かされる。
- 3) 地域社会への貢献は従業員の自信につながっている。
- 4) 地域社会と密着して貢献することは、ひいては自社

商品そして自社のグレードアップにつながる。

5) 現在は公益財団法人を目指して準備を進めているが、ハードルは高いが、そういったチャレンジが自社を活性化する。

出羽桜の美術館事業は行政を補完しつつ、地域社会における社会貢献の一環として行われており、一定の成果を上げている。そして、それに対する地域の内外からの評価が同社の従業員のモラルを高めていることは否定できない。また、同社の企業イメージや商品価値の中に文化的価値を添えていることも否定できない。美術館運営のための出費が着実に実行される背景には、同社が同族企業であるからという点も否定できない。仲野社長は上場企業との違いをととして以下の点をあげている。

- 1) 長期的経営視点を有すること。
- 2) 地域社会との密着性。
- 3) 生まれたときから家業（清酒）のことが身に備わっていること。
- 4) 顧客に対して品質を通じた自己主張ができること。

特に長期的経営視点や地域社会との密着性の維持という点からみると、同族企業では経営者の責任が非常に大きく、高い見識と倫理観が求められているように思われる。仲野社長は、将来的には地域の特産物である果物を利用した新しい酒の開発や「酒」をキーワードにしたツーリズムの推進を考えていきたいと話されており、今後の事業展開の中で、地域社会との共生を基礎に共存・共栄を視野に入れ、地域資源を有効に活用し、地域社会の活性化を図るための取り組みについて考えている。

以上のように、出羽桜の取り組みは、企業による地域におけるメセナ活動として評価できるが、それはまた観光を重要な産業として位置付けている天童市においては重要な地域活性化の取り組みとしても評価できる。そして、出羽桜による企業メセナ活動は、企業内部から見れば、余分な出費を伴うものの、従業員のモラル向上、コーポレート・レピュテーションの向上につながっており、地域との良好な関係性こそが同社の重要な経営資源となり競争優位を生んでいると考えられる。

3. 株式会社あさ開の事例

(1) 地域概要と調査企業の特徴

① 地域概要

株式会社あさ開（以下、あさ開と略記）のある岩手県盛岡市は、面積約886km²、人口約30万人、約12万4千世帯^{71）}で、県都として行政、経済、産業等の中心地となっている。また、東北新幹線と秋田新幹線の中継点として北東北の交通拠点ともなっている。2008年度の歳入・歳出規模は1,400億円を超える規模で、財政力指数も0.73と比較的健全な状態である^{72）}が、市の公表している人口ピラミッドをみると、人口約30万人を擁する県都とはいえ少子高齢化の波が寄せている^{73）}。

盛岡市の中心的な産業は商業部門であり、商業部門を含む第三次産業への就業割合は80%を超えている（2005年）。しかし、1999年を100とすると2007年は商店数

83.6, 従業者数 89.3, 年間商品販売額 82.0 となっており 10 年足らずの間に大きく減少している。特に卸売業は同期間に商店数 73.8, 従業者数 74.3, 年間商品販売額 79.7 と小売業よりもさらに深刻な状況を示している⁷⁴⁾。

製造業部門では、2004 年を 100 とすると 2008 年の事業所数は 108.5, 従業者数は 125.4 と増加しているにもかかわらず製造品出荷額は 93.0 となっており、前年比約 270 億円減少している。減少要因は、製造品出荷額の約 50% を占めている飲料・飼料製造業が 2008 年に前年比約 280 億円減少していることが大きい⁷⁵⁾。なお、飲料・飼料製造業には日本たばこ産業(株)盛岡工場が含まれており、その影響が大きかったが、同工場は 2010 年 3 月に閉鎖されており、今後、製造業部門のみならず商業部門に与える影響も軽視できないと思われる。

盛岡市では、農業部門の占める割合は小さく、農業部門を含む第一次産業の就業割合は 4.2% (2005 年) に過ぎず、農家戸数、耕地面積ともに漸減傾向を示している。2005 年の農業粗生産額は約 190 億円で、鶏 72 億円、米 36 億円、果実 23 億円、野菜 20 億円となっている⁷⁶⁾。

② 調査企業の特徴⁷⁷⁾

あさ開は、岩手県盛岡市で 1871 年に創業された。資本金は 1 億 4,400 万円、従業員 71 名、生産量は約 7,000 石で岩手県 1 位である。現社長の村井良隆氏は 5 代目当主である。地方企業として積極的に首都圏にも進出するとともに、盛岡市という立地を活かして地ビール事業、観光物産館事業、観光レストラン事業、さらに地域特産品を活かしたりキュール生産事業なども手がけている。全国企業品質賞中小企業部門大賞受賞(2008 年)にもあらわれているように、独自の経営スタイルが評価されているとともに、2005 年に現代の名工に認定され、2009 年に黄綬褒章を受章した同社の杜氏で常務取締役の藤尾正彦氏を中心とした製造技術は高く評価されている。また、社長の村井良隆氏は、業界や地域経済団体の役員を務めるほか、金沢工業大学の客員教授も務められている。

あさ開では、従業員重視・顧客重視・食を介した地域貢献を経営理念として掲げている。具体的には、従業員重視については「全社員の物心両面の幸せを追求いたします」という理念を掲げ、顧客重視については「すべてのお客様の食の場における『喜び』『楽しみ』『くつろぎ』に貢献いたします」という理念を掲げるとともに「お客様とのコミュニケーション日本一の酒蔵を目指す」という経営目標を掲げ、食を介した地域貢献については「岩手県の食を通じて地域の未来に貢献します」という理念を掲げている。

従業員重視の面では、現社長の村井氏は、先代から事業を引き継いだ当初、トップダウン型の組織運営を試みたが、経営成果には結びつかず、むしろマイナス面が強かった。そのため村井氏は部長・課長の 2 階層をなくして組織をフラット化し、社内の意見が通りやすい構造に改めた。その結果、従業員の満足度が高まり成果がみえはじめた。その頃、村井氏は次の構造改革として成果主義を導入した。しかし、その成果はあらわれず、逆に個人や部署単位で自分たちの業績のみを追いかける自己中心的な動きが見

えはじめてきた。そこで村井氏はあさ開の経営の原点に立ち返り、「社員は家族のようなもの」「うまくいったらその喜びを皆で分かち合い、そうでないときは残念な気持ちを共有する」という考えのもと、利益と損失の成果を全従業員均等に配分することにした。その結果、成果主義のため個人、部署単位で自己中心的に動いてきた流れが変わり、社内の人間関係と従業員の意欲が戻ってきた。現在では、総合方針として「全社員が経営感覚を持ち、部門別採算を確立する」「全社員が幸せに前向きになるため、個人の能力向上に組織を上げて取り組む」「全体成果主義を基本とした人事トータルシステムの構築・運用をする」を掲げ、人事管理に関して従業員の生涯教育の一環として多様かつ柔軟に取り組んでいる。このようにあさ開の大家族主義・全体成果主義経営は、従業員の会社に対するアイデンティティを高め、同社の成長の基礎となっている。

顧客重視の面では、「クレームこそがお客様づくりの第一歩」を掲げ、迅速なクレーム対応を行うとともに、「顧客満足度調査」「ビジネスパートナー満足度調査」を年 2 回実施し、またポイント会員制度である「ずっと倶楽部」と容器回収訪問サービス会員制度「ECO 倶楽部」の会員からの情報収集を通して対応を図っている。特に村井社長は、ICE (Information, Communication, Education) 活動を通して顧客と企業・従業員が直接接点を持ち、ともに成長しあうことができる経営体制の構築を進めている。これは、顧客名簿の充実を前提として、企業・従業員と顧客の相互情報発信、相互関係性の形成、相互教育を基礎にしたシステムである。

食を介した地域貢献については、山葡萄などの特産品を使った「和のりキュール」開発をはじめ盛岡初の地ビール参入、米発酵エキスを利用した化粧品・入浴剤の開発、多国籍レストラン「ステラ・モンテ」や「あさ開・地酒物産館」の運営、さらに後述する空き瓶リサイクルへの取り組みなどをあげることができる。新製品開発やレストラン、物産館の運営は地域と一体となった利益確保の方策として評価でき、空き瓶リサイクルは地域社会の一員としての社会的責任遂行手段として評価できる。

以上のように、あさ開は歴史ある同族企業でありながら、従業員を中心に据えた組織構造と運営システムを有している。いわば従業員の能力を遺憾なく発揮することができるようにするための機能が、組織内に散りばめられているように思われる。特に驚いたのは、あさ開の重役のうち同族は社長の村井氏のみで、2 名の常務は同族外であり、経営者の中にはより開かれた企業にしていこうという意図があるように思われる。

(2) 環境ビジネスを介した地域貢献への取り組み⁷⁸⁾

あさ開では「地域貢献に積極的に取り組む」ということを目標にし、その具体的取り組みの一つとして約 30 年以上前から企業責任(売り手責任)として空瓶回収を含む地域の環境美化に全社一丸となって取り組んできた。1980 年に経営者と従業員の出資によるアサヒラキリサイクルサービス株式会社を設立し、分別集団回収システムにより町内会、子供会、PTA、老人クラブ、5 世帯以上のグループ等を

対象に、再利用資源の分別回収を実施している。回収範囲は自社製品の瓶だけではなく、他社の空瓶はもとより古紙などにも広がっている。また、2001年にはエコ倶楽部を組織し空瓶等を無料で訪問回収し、回収量に応じたポイント還元制度を実施している。これらの事業は、環境対応になるばかりでなく、顧客の環境意識の涵養にもつながり、また自治体の負担を減らし、さらに地域社会における住民の同士の人間関係を深くするという点において有意義なものとなっている。なお、これらの取り組みは岩手県内のベスト・プラクティスと位置づけられ、岩手県経営品質奨励賞（2000年）、同賞最優秀賞（2002年）につながっており、行政や関連団体からも高い評価を得ている。

空瓶回収を中心とする環境問題への取り組みは、すでに若干ふれたように地域社会の一員としてのあさ開の社会的責任遂行のあらわれであり、それは国の基準の半分を目標にした煤煙抑制や排水処理の実践、事務用ゴミの細分化やペーパーレス化など、あさ開の全社的な環境問題への取り組みとして結実している。こういった取り組みは従業員の環境意識の向上に留まらず、製品の品質や顧客へのサービスの向上につながっている。

以上のように、あさ開では当初、企業責任（売り手責任）として自主的に空瓶回収を始めたが、さらにその範囲を広げて、地域社会の一員としての地域貢献活動として空瓶のみならずそれ以外の資源ごみの回収に踏み出した。しかも、それをボランティアではなく一つの事業（環境ビジネス）として実現し、容器回収訪問サービス会員制度「ECO倶楽部」も設けるなどビジネスを利用して自らの手で廃棄物処理問題を完結しようと努力しているが、そこには何より地域社会の協力が必要である。したがって、あさ開の環境ビジネスは地域社会に対する大きな貢献であるが、それは同社と地域社会の協力関係により維持しうるものであると考えられる。

4. 南部美人株式会社事例

(1) 地域概要と調査企業の特徴

① 地域概要

南部美人株式会社（以下、南部美人と略記）がある岩手県二戸市は、県北に位置し、面積約420km²、人口約3万余人、約1万1千世帯⁷⁹⁾の小規模な地方都市である。二戸駅は新幹線も停車する利便性を有しており、市内には金田一温泉や折爪馬仙峡などの観光地もあるが、人口は1972年の3万7千人をピークに漸減し、出生率の減少と高齢化が同時進行しているため、人口構成は逆ピラミッド型になっている⁸⁰⁾。また、財政状況は、財政力指数が0.35（前年度0.34）で過疎団体の基準である0.4未満に該当し、地方債残高は約290億円で一般会計の当該年度歳入分約180億円を超えており逼迫した状況である⁸¹⁾。

産業経済面も停滞が見られ、全産業事業所数は1972年から1986年まで増加したが、それ以降は減少に転じている。産業別では、第一次産業・第二次産業の就業者数の減少に対して第三次産業は上昇傾向をたどっている⁸²⁾。また、産業別純生産も第一次産業と第二次産業のウエイトが

低下し、第三次産業は上昇傾向をたどっている。

製造業部門では、100事業所をピークに1987年には70事業所、2007年3月末時点で67事業所となっている。従業者数は1972年以降1996年までは増加したが、その後は増減を繰り返している。特に、2001年に市内誘致企業のうち規模の大きな企業が海外移転により撤退したため、製造品出荷額や雇用に大きな影響を与えた⁸³⁾。また、商品販売総額の面でも、2001年2月の市内大手スーパーの撤退や市内卸売業の全体的な不振のため、1997年をピークに減少している⁸⁴⁾。なお、2006年12月末時点での市内誘致企業は17社、従業員数は1,033人であるが、地域雇用数は不明である⁸⁵⁾。農業部門においても、わが国農業全体の不振に加えて、担い手層の高齢化により規模縮小傾向にある。主要生産物は、プロイラー50億4千万円、葉たばこ26億円、米9億5千万円、果実8億8千万円となっており、プロイラーの生産額が大きく、また葉たばこと生漆の生産は日本一である⁸⁶⁾。

② 調査企業の特徴⁸⁷⁾

南部美人は、岩手県二戸市に1902年に創業された中堅の清酒製造業者である。資本金は2,000万円、従業員数は約25名、生産量は約2,000石である。比較的小規模酒造業者であった南部美人は、同業他社がいわゆる桶売りで収益を上げていた時期にも自社ブランドを通し続け、1960年代に中小企業近代化事業の一環として企業合同が促進された時期にも企業合同を行わず独立企業として経営を展開した。その結果、1980年代の地酒ブームの際に酒質を高く評価され、全国展開を果たし、その後、同規模の清酒製造業者に比べていち早く海外進出を手がけるとともに、製造技術面では手造りによる質の高い清酒造りや糖類無添加梅酒の開発などで高い評価を得ている。現在の社長は4代目当主の久慈浩氏で、経営全般については代表取締役である久慈浩氏が権限を有しているが、具体的な諸々の取り組みに関する権限は専務である5代目の久慈浩介氏に委譲されている。

企業組織は典型的な同族経営であり、取締役は久慈家のメンバーが就任している。しかし、20名あまりのスタッフのうち15名が主任以上の役職に就き、ホームページでの会社紹介は各担当者自らが自分の顔写真付きで内容を紹介している。また、製造スタッフはすべて二戸市で採用した自社従業員で、久慈浩介専務自ら酒造技術の指導をして育ててきた。工場長は久慈浩介専務が兼務するが、工場長代理と杜氏は同族外である。久慈浩介専務と年齢も近いこともあり、製造スタッフの人間関係はフレンドリーである。営業スタッフは営業本部長、営業部長は同族であるがそれ以外は同族外である。全体的にみれば、同族企業という閉鎖性の中で如何に開かれた企業となることができるかという課題に地道に取り組んでいる成長途上の企業であると言える。

(2) 地域ネットワークと新製品開発を通じた地域農業振興への取り組み⁸⁸⁾

南部美人の場合には大きく2つの面において地域農業振興への取り組みがみられる。1つは酒造好適米栽培に関す

る取り組み、もう1つは糖類無添加梅酒の開発に関する取り組みである。

酒造好適米栽培に関する取り組みについては、南部美人が試醸に協力した酒造好適米「ぎんおとめ」が、1999年に岩手県農業試験場により新たに開発されたのを機に、同社専務の久慈浩介氏が、米作不利地で畑作を行っていた農家に対してその栽培を進め、2005年には特定農業法人である金田一営農組合の設立に協力した。そして、同組合は無化学肥料減農薬による酒造米生産をはじめ、南部美人は約14町歩で生産された酒造米をJAを介して全量購入している。購入に際しては、JAからの購入価格に上乗せして、JA基準の無化学肥料・減農薬米（特定栽培米）には1俵あたり1,500円、さらに特等米には1俵あたり1,500円を直接生産農家である金田一営農組合の構成農家に支払っており、このことは、金田一営農組合にとって酒造米生産の大きなモチベーションとなっているとともに、JAとの良好な関係の継続につながっている。この無化学肥料・減農薬栽培には、久慈浩介氏の高校の先輩であるA社（養鶏・食肉業）から発酵処理した有機鶏糞肥料を化学肥料並みの価格で購入し利用することができ、またA社では南部美人の酒粕を利用した鶏肉の粕漬け商品を販売している。さらに金田一営農組合で生産した大豆は地域内の豆腐製造業者のB社で豆腐に加工され、そばは地域内の製菓業者C社が直営する観光そば店で利用され、麦は地域内の畜産業者D社の経営する農場で飼料にされ、畜糞は堆肥として利用されている。これらのネットワークは地域の商工会議所や法人会メンバー間の人的つながりが基本となっているが、久慈浩介氏によればもっとも基幹となっているのは（社）カシオペア青年会議所であるという。またB社以外の経営者は久慈浩介氏の高校の先輩後輩関係でもある。

次に糖類無添加梅酒の開発についてみると、南部美人では、糖類無添加梅酒の製法特許を岩手県工業技術センターとともに取得し⁸⁹⁾、黒石梅の里生産組合（奥州市）と新岩手農業協同組合（岩手郡滝沢村）とともに農商工連携法に基づく農商工連携事業に認定されている⁹⁰⁾。糖類無添加梅酒の発案には、知人の糖類添加梅酒に対する批判的な意見が契機になり、制度面では酒造法上の清酒の定義変更に伴い清酒製造業者にリキュール免許が下付されていたことと、技術面では久慈浩介氏がそれ以前に取り組み商品化した全麹仕込み清酒がヒントになった。この事業により、既存の梅栽培農家では、従来廃棄していた形の悪い梅を利用することができるようになり、農家の収入源を増やすことができた。また、二戸市ではそれまで廃れていた梅栽培がよみがえり、梅栽培が復活した。その結果、奥州市等で約8tの梅を、二戸市で約4tの梅をそれぞれ購入し、糖類無添加梅酒の生産を行っている。この糖類無添加梅酒は好調で、南部美人の経営に大きく貢献しており、2010年1月にはもともと地域外企業の誘致用に整備されていた二戸地区拠点工業団地に進出することが決定した。

以上のように、南部美人の取り組みとして注目されるのは、専務の久慈浩介氏により二戸市内の法人会、青年会議所、商工会議所、そして学校の先輩後輩関係を中心とした

人的関係に基づく地域ネットワークが構築されており、金田一営農組合の設立はその活用の延長にある。また、糖類無添加梅酒にみられる新製品・新技術の開発が、南部美人のみにとどまらず、農商工連携を通して地域に経済的な波及効果を及ぼしているが、その基礎となっているのは、久慈浩介氏による生産技術や企業組織の面におけるイノベティブな取り組みではないかと思われる。

二戸市という地域性を考慮すれば、地域農業振興は極めて大きな意義を有しており、地域ネットワークと本業における新製品開発を通してそれに貢献した南部美人の取り組みは注目に値する。地方企業については、大企業に比べて社会性あるいは社会的影響が小さいと一般にとらえられるが、その影響の「量」や「範囲」ではなく「質」に着目した場合、地方企業のそれは必ずしも大企業に劣るものではないと考えられる。

V. 地域社会における地方企業の役割と存立意義

1. 事例の評価と意義

今回取り上げた4社の事例は、それぞれの企業が自社の利益だけではなく、地域社会や行政の協力を得ながら地域の活性化を目的に取り組んだ事例であり、いずれも当該地域において一定の評価を得ている。そして、これらの事例に共通するのは、それぞれの取り組みが自社の存立基盤である地域社会との共生を基礎にした共存・共栄の下で行われている点であり⁹¹⁾、多くの地方自治体が財政逼迫の中で地域活性化を企業やNPO等に依存しなければならない中で注目しうるものと言える⁹²⁾。

すでにふれたように、清酒製造業は、国税庁による管轄下で、酒税保全という目的のため営業免許制が採用されており、免許に基づかない事業所の移転は不可能であり、新製品開発は取得している営業免許の種類により制約を受け、製造方法はあくまでも酒税法に準拠した範囲で行わなければならない等、多くの規制を受けている産業である。また、市場の状況は厳しく、この20年間で市場規模が約半分に減り、事業者数も大きく減少している衰退産業でもある。したがって、事業環境は他産業にはみられない厳しいものがある。そういった中で、各企業は、地域社会との密接な関係を構築することを通して、持続的な経営展開を図るための独自の経営戦略を打ち立てているように思われる⁹³⁾。すなわち、今回取り上げた4社と地域社会との関係は、単なる生産物市場と生産要素市場における需要者と供給者としての関係だけではなく、創業100年を超える同族企業であるため、歴史や地縁を通して地域社会と深い繋がりを有している。また、地域社会は経営者自身の生活の場でありまた育てきた場でもあり、大企業の経営者が当該企業の立地地域に有する意識と比べれば、愛着はより強いと考えられ、その事が積極的な地域社会との関係性を構築していると考えられる。そして、各社に見られた家族主義的経営の積極面の効果や開かれた企業へ向けた挑戦が地域社会との密着性を強めていると思われる。

もっとも、今回の4社の事例は、まさに経営者の地域社

会に対する貢献意欲の具体的なあらわれとして評価できるように思われるが、各取り組みを経営体の活動としてとらえた場合には、地域貢献⁹⁴⁾とともに地域社会との関わりの中で、社会的価値の実現のみならず、長期的な視点も踏まえた上で、直接的あるいは間接的に何らかの経済的価値の実現を見出そうとしていることは否定できない⁹⁵⁾。すなわち、地方企業にとって地域社会を自己の経営資源としてどのように活かしていくか、あるいは地域社会の中に存在していること自体を自己の競争優位としてどのように活かしていくかということが常に考慮されているように思われる⁹⁶⁾。そして、地域社会を経営資源としてあるいは競争優位として活かすためには、経営者が培ってきた地域社会との関係や地域社会への愛着が直接的なインセンティブとなるが、しかし、それだけでは具体的な取り組みはなしえないのであり、各企業の組織の中に具体的な取り組みを促進するための要素ないし能力が備わっていなければならない。今回の事例でみると、

- 1) 同族経営でありながらそのマイナス面を打ち消す家族主義に立脚した従業員志向の経営と、従業員のみならず外部にも開かれた組織づくりがどの企業においても進められている点⁹⁷⁾、
- 2) より高い顧客満足を実現するために、製造技術・販売方法、組織構造面等でのイノベティブな取り組みを支える組織能力の高さが備わっている点⁹⁸⁾、
- 3) 企業としての目的意識の共有化や組織構成員の連帯感(経営者-従業員間、従業員-従業員間、経営者-経営者間の相互理解)が備わっている点⁹⁹⁾、
- 4) 地域社会の環境や文化に対する深い理解と地域社会に対する貢献意欲が組織内に備わっている点¹⁰⁰⁾、
- 5) 様々な取り組みを支える長期的な経営志向並びにそれを維持する体制の存在¹⁰¹⁾等をあげることができる。そして、このような経営者と組織のもつ能力を前提に、企業は、地域社会という共同体の一員として、地域社会を構成している個人や組織との相互連携の中で具体的な事業運営を行っているように思われる。

以上のように、今回取り上げた事例は、地方における企業による地域活性化への取り組みや地域貢献活動として評価できるが、同時に長期的に見れば直接的であれ間接的であれ自社の何らかの経済的利益と結びつけられた企業行動の一環であると考えられる。すなわち、それは経済的な利益のみならず企業イメージや製品イメージの向上、コーポレート・レピュテーションの向上、従業員のモラル向上など地域社会のみならず広く社会一般から得られる多様な利益獲得も意図されていると思われる。今回取り上げた各社の取り組みは少なくとも10年以上経たものが殆どであり、かつ現在進行形の取り組みで、その評価は地域内において高いものである。しかし、地域活性化や地域貢献の範囲は地域社会の中に限定されるが、その質の高さは大企業の取り組みにも負けない地方企業独自の取り組みとして評価できると思われる。

2. 地方企業のガバナンスと存立意義

以上において、今回取り上げた4事例の評価と意義を整理したが、それを踏まえてここでは本稿の課題に接近するため、経営学的な知見をもとに地方企業の一般的なコーポレート・ガバナンス問題について整理をすることにより、地域社会における地方企業の存立意義の一端について検討を試みる。

周知のように、いわゆるコーポレート・ガバナンス論は、経営学の中心的なテーマとして大企業を対象に研究がなされてきた¹⁰²⁾。そこでの主たる問題意識は、所有と経営、支配の分離現象の下で株主から経営者に信託(trust)された会社権力(corporate power)をどのようにチェックコントロールするかということである¹⁰³⁾。その際の中心的な哲学は株主主権主義¹⁰⁴⁾であり、株主に対するアカウンタビリティをモニタリングとディスクロージャーを手法として如何に合理的に執り行うかということが議論の中心であった¹⁰⁵⁾。すなわち、大企業のガバナンスは、株主と経営者の信託関係を軸に会社債権者や消費者などの利害関係者の利害調整を図りながらも、基本的には株主主権主義に立脚して運営されているといってもよく、それは会社法上においても制度化され承認されている¹⁰⁶⁾。

しかし、このような大企業型のコーポレート・ガバナンスモデルは、所有と経営、支配が未分離(一致)の同族企業である地方企業には該当しない。なぜならば、地方企業の場合、多くは同族会社であり、株主は経営者自身またはその一族であるため、大企業に見られるような株主の分散化(株式の大衆化)現象は存在しないので、株主からの信託という点から経営者による会社権力の正統性(legitimacy)を標榜する必要性がないからである。もっとも、所有と経営、支配の未分離の地方企業が株主主権主義のガバナンスをすれば、当然それは経営者至上主義に陥る可能性を孕み、ひいては企業の信頼は失墜する。すなわち、同族企業である地方企業においては、経営者による会社権力の正統性は経営者自らの所有に基づくものであり、所有関係から見れば、企業は経営者の私物(私有財産)であり、私物企業で経営者がその権力を自分自身のために行使したとすれば、それは専横的经营になり、十分な経営成果を上げることができないというのはほとんど自明に近いことであろう。

それでは地方企業のガバナンス原理は如何なるものなのであろうか。同族企業中心の地方企業においても何らかのガバナンスの原理が働いていると考えられ、今回取り上げた事例の中からそれを求めれば、経営者による会社権力を正統化するのはいま従業員からの信頼であり、存立している地域社会(単に地域住民だけではなく、従業員であり、消費者であり、取引相手であるという側面を持った多様な存在)からの信頼である。大企業の場合には分散化した株式に付着した株主権に基づく財産関係を軸にした信託関係がガバナンス原理の中心に来るが、同族企業である地方企業の場合には地域社会における多様な人間関係を軸にした信頼関係がガバナンス原理の中心に来ていると思われる。したがって、財産関係が人間関係に置き換えられ、信託関

係が信頼関係に置き換えられるのが地方企業の適切なガバナンス原理であると考えられる。

今回取り上げた一ノ蔵、出羽桜、あさ開、南部美人ともに、企業情報の開示や経営家族主義的な組織運営を図ることで従業員との良好な関係を維持している。また、各取組に見られるように地域社会のために経営資源を振り向け、地域社会の活性化に貢献をしているが、これらの取り組みは地域社会での人間関係を軸にした信頼関係に基づいていると考えられる。したがって、少なくとも今回の調査企業のガバナンスは、従業員や地域社会に深くかかわったものであり、株主権に起因する財産関係を基軸にした債権債務関係あるいは信託関係ではなく、従業員や地域社会との有機的つながりを基礎にした信頼関係がその中心であると思われる。

経営学の一般的な議論に従えば、企業はその当初まさに個人財産そのものであった。しかし、株式会社制度を用いた企業の大規模化に伴い、その所有構造は大きく展開していった。すなわち妻が明確に指摘したように、近代社会における物権の債権化現象¹⁰⁷⁾を直接的に体现しているものが株式会社制度であり、そこでの関係は、物権的支配形式である株式の所有者としての所有関係が社団構成の下での債権関係＝社員関係に転換される。そしてこの債権関係の一形態である社員関係を基礎に所有と経営、支配の分離が展開する。しかし、本稿で取り上げた地方企業を見る限りにおいては、各企業はいわば古典的企业のように経営者の個人財産たる私有物として捉えられるが、その行動は、その存立している各地域社会との多様な関係の下で、主として「信頼」を基準として展開されているように思われる。企業の公共性や社会的共通資本としての性格が取り上げられているが、地方企業にはとりわけそのような性格が強いのではないかと考えられ、そこに地域社会と共生する地方企業の存立意義があるように思われる。

3. 「企業と社会」の一般議論と地方企業の意義

本稿では、地方企業が地域社会を対象として取り組んでいる地域活性化にかかる具体的な活動を紹介してきた。それらは、地方における企業と地域社会の新たな関係性の構築につながっているとともに、企業の地域社会における役割と存立意義について検討しうる素材を提供していると思われる。すなわち、従来型の政府の産業立地政策に基づいた企業誘致政策の転換が図られ、地方における経済発展や産業振興は当該地域社会の手で担わなければならないという新たな経済・産業施策が示される中で、地方における企業と地域社会の関係は「いかにあるべきか」という問いへの回答を見出すことが、地方における新たな地域活性化策の指針を提供することにつながると思われる。

ところで、大企業を対象とした「企業と社会」の関係については、これまで理論的な整理が試みられている。角野により紹介されているブルーマー¹⁰⁸⁾によれば、それは(ア)古典理論(the classical theory)、(イ)利害関係者理論(the stakeholder theory)、(ウ)社会的要請理論(the social demandingness theory)、(エ)社会的活動者理論

(the social activist theory)に類型化される。大企業の社会との関係は、特にそこにおける経営者による会社権力の行使とそれによる企業の諸活動の正統性の問題として議論されてきており、具体的には企業の大規模化にともなう企業の社会的責任を問うものであった。そして、それは「企業と社会の調和」をいかに図るかという問いでもある。

(ア) 古典理論では、周知のように企業の社会的責任の実現は株主の経済的利益に呼応することであり、違法性なく経済的利益を上げることこそが社会的責任の実現であり、企業と社会の調和であって、経営者が企業を介して非営利的な行為をすることは株主との信託関係を否定する越権行為であるとみなされる¹⁰⁹⁾。

(イ) 利害関係者理論では、会社と利害関係にある株主、従業員、消費者、取引先、地域住民などに対する社会的責任の実現を念頭に置いており、企業と利害関係者との調和を意図している¹¹⁰⁾。したがって、経営者による会社権力の行使は利害関係者に対する責任遂行として承認されるものであり、社会一般を対象とするフィランソロピーやメセナ、関係のない地域への災害復旧支援活動などは該当範囲外の行為とされる。

(ウ) 社会的要請理論では、利害関係者理論よりも広く社会一般にも企業の責任の範囲を広げるものであり、経営者による会社権力は株主を含む利害関係者だけではなく社会からも承認を受けるものではなくなっている¹¹¹⁾。デービスは、その際の経営者の責任を慈善の原理(charity principle)と公的職務の原理(stewardship principle)として類型化している¹¹²⁾。また、ロッジは、コミュニタリアリズムを強調し、企業と社会の相互関係を重視し、企業の社会的責任を決定するものを社会に求めている¹¹³⁾。

(エ) 社会的活動者理論では、経営者もまた企業自身も、いわば社会的な存在として社会一般に対して責任を有しているとする。すなわち、経営者も企業も、一般社会人と同様に道徳的・倫理的責任主体であるという考え方であり、それは企業倫理論や経営倫理論につながる考え方である¹¹⁴⁾。よって、この理論によれば、企業も経営者も社会的存在として社会に内在する存在であるので、ことさら「企業と社会」の関係を持ち出す必要はなく、経営者と企業の道徳的・倫理的責任主体性の承認とその行動規範・行為規範が示されることが最も重要なことになる。

以上の考え方は、地方における企業と地域社会の関係に直接援用できるものではないようにも思われる。その理由は、そこでの議論が大企業における経営者による会社権力の行使とそれによる企業の諸活動の正統化を問題としているからであり、さらに言えばコーポレート・ガバナンスの問題と同様に所有と経営、支配の分離の下でのいわば財産と権力の信託関係の正統性を直接の問題としているからである。しかし、地方企業の場合には、所有と経営、支配の未分離の状況にあり、経営者による会社権力の正統性については無機能株主の存在をほとんど無視できるので財産と権力の信託関係そのものを論じる必要性がない。しかしながら、地方企業の同族性を承認しつつも、それゆえに社会との関係を遮断し利益に邁進することが許されるわけでは

なく、その点については地方企業のガバナンスの問題として先に論じたところである。したがって、地方企業であっても、社会との関係については企業の社会的責任論に立脚しながら考察することは可能であろうと思われる。

今回取り上げた事例をもとに、地方企業と地域社会の関わりについて整理すると、まず（ア）古典理論のような経済的利益に偏重した考え方は地方企業にはなじまない。むしろ事例の中で見られたように、大企業のような株主との信託関係がないからこそ、各企業は直接的な自社の採算ベースを度外視して各活動に取り組むことができたのである。

（イ）利害関係者理論は、地方企業にも当てはまる部分があると思われるが、今回取り上げた企業では従業員や地域住民との関係性が単なる利害関係者一般としてではなく、相互の能動的な働きかけ、すなわち先に論じたように信頼関係のような有機的な相互関係を前提としている点で、必ずしも利害関係者理論が対象とするような「企業と社会」の関係ではないように思われる。

（ウ）社会的要請理論は、経営者による会社権力の正統性が利害関係者だけではなく広く社会からも承認されることを要件とし、かつ企業と社会の相互関係を重視する考え方であり、今回取り上げた地方企業と地域社会の関係性を説明するのに適している考え方であると思われる。もっとも、地方企業の場合には、その殆どが同族の中小企業であるため経営者による会社権力はその所有権（株式所有）に裏打ちされているため、大企業とは根本的に異なっている。

（エ）社会的活動者理論は、企業や経営者を一般的な社会的存在としており、その存在はすでに社会の中に内在しているため、主体者としての道徳性、倫理性、社会性が問われることになる。地方企業の場合、企業と経営者は一体である場合が多く、経営者自身が地域貢献などにおいて社会活動者として機能している場合がみられる。したがって、この理論は、地方企業とその経営者の地域社会における行動を説明する際に適した考え方であると言える。

以上を整理すれば、地方企業と地域社会には、社会的要請理論によって説明されるように、地方企業における経営者による会社権力が地域社会（＝従業員、消費者、取引先、企業の近隣住民、自治体等）から承認されるという関係と、それへの応答（response）としての地域社会に対する経営者及び企業の責任（responsibility）という関係が成り立つと考えられる。そして、経営者及び企業の責任遂行は慈善の原理と公的債務の原理で説明できるが、それだけではなく社会的活動者理論が説明するようにその社会的実在性由来する責任であるとも見ることができる。

今回取り上げた4事例について検証すると、一ノ蔵、出羽桜、あさ開、南部美人の企業行動は地域社会からの自己の承認に対する応答としての責任遂行の表れではないかと思われる。そして、この承認と責任の関係を支えるものが相互の信頼関係である。また、地域社会における地方企業ないしその経営者の行動は、社会的要請理論によって説明される慈善の原理や公的債務の原理とともに社会的活動者

理論によって説明されている経営者の道徳性・倫理性の両側面があるように考えられる。そして、そこには各経営者が当該地域社会の中で生まれ育ってきたという個別的事情が大きいと思われるが、それこそがまた地方企業と地域社会を関連付ける特色であろうと思われる。

4. 地方企業の活動の場としての地域社会の意義

本稿で取り上げた地方企業の存立の場であり、また活動の場である地域社会の概念については、主として社会学の立場から定義がなされている。ここでは、地域社会の概念と機能を整理したうえで、事例から得られた知見をもとに地方企業の活動の場としての地域社会の意義を整理する。

社会学上において、地域社会の概念はいわゆるコミュニティ概念との関係の中で、やや混乱をしながら定着していったとされるが、長谷川によれば、多様な地域社会概念の中で共通する要素として「地域性と共同性」をあげている¹¹⁵⁾。そういった中で、森岡は、地域社会とは「広義には、居住地を中心に拡がる一定範囲の空間－社会システムを意味し、より具体的には、基礎自治体の範囲を最大の空間範囲とし、その空間の内に居住することを契機に発生する種々の共同問題を処理するシステムを主要な構成要素として成立する社会」¹¹⁶⁾と定義している。

企業活動の場という点から地域社会の定義をみると、地域社会が「居住地を中心とした一定範囲の空間－社会システム」であるということは、当該社会システム（＝地域社会）内では、その外部に比べて複雑性が少ないことを意味している。逆にいえば、複雑性の落差こそが地域社会の境界線となるということであるが、そのことは企業活動の場としての地域社会はコミュニケーションの場として効率性を有していることにつながる。今回の事例で取り上げた4社についても、たとえばそれぞれが製造する製品としての清酒の持つコミュニケーション機能は、地域社会内とその外では大きく異なる。すなわち、「一ノ蔵」という製品ブランドの持つコミュニケーション機能は、大崎市におけるそれと天童市におけるそれでは大きく異なる。逆に、「出羽桜」という製品ブランドの持つコミュニケーション機能は、天童市におけるそれと大崎市におけるそれでは大きく異なる。また、製品のみならず労働についても、一ノ蔵で働くということと出羽桜で働くということの意義は当然に当該地域社会の内外で異なる。このように地域社会は複雑性の縮減（Reduktion Komplexität）¹¹⁷⁾という点から地方企業の活動の場としての安定性を提供していると思われる。そして、複雑性の縮減を導く大きな要素は、ルーマンも指摘しているように信頼である¹¹⁸⁾。

また、地域社会は、「その空間の内に居住することを契機に発生する種々の共同問題を処理するシステム」であるとされるが、それは地域社会のもつ性格がいわゆる社会的共通資本に近いものであることを示しているように思われる。すなわち、たとえば理念としての市場は需要と供給のバランスを調整する場であるが、地域社会は多様な相互依存関係に基づき内部の諸問題が調整される場であると考えることができる。ボラニーはコミュニティーを「個人の純

粹に経済的な行動の発生する余地のない相互依存的な関係が制度化された組織・集団」として認識している¹¹⁹⁾が、スティグリッツはそこに社会関係資本の端緒を見出しており¹²⁰⁾、地域社会の問題処理システムとしての本質を見出すことができるのではないだろうか。今回の事例で考えてみると、一ノ蔵の取り組みは農業や環境に対する地域振興という問題への取り組みであり、出羽桜の取り組みは地域観光資源の開発という問題への取り組みであり、あさ開の取り組みは地域環境保護という問題への取り組みであり、南部美人の取り組みは地域農業の振興という問題への取り組みである。そこには、地域社会それ自体が社会関係資本としての性格を有するとともに、地方企業もその中で社会関係資本化しており、また南部美人の取り組みに見られたような地域ネットワークも社会関係資本化していくように思われる。

以上のように地域社会は、グローバル化の中で進展している自己調整的な市場社会とは明らかに異なる。すなわち、自己調整的な市場社会の下では、自らの利益を株主への分配もしくは再投資に振り向けなければ市場での競争において不利益を生むが、地域社会においては、たとえば地域の観光資源として機能している美術館維持のために自らの利益を出捐するという出羽桜の企業行動に端的にあらわれているように、地域社会の中で企業活動を行っている責任として地域社会への貢献活動が行われ、密接な関係を構築している。もっとも、地域社会は純粋に社会関係資本的性格や公共的性格を有しているというわけではなく、地域社会を構成するサブシステムの中には企業の営利活動や住民の消費活動のような経済的あるいは市場的要素が含まれている。すなわち、社会的要素と経済的要素がさまざまなサブシステムとして混在し、それらが地域という共通項を媒介として相互依存関係にあるのが地域社会であると考えられる。したがって、地域社会を活動の場にする地方企業は、当該地域と密接性を確保するとともに、そこでの社会的な貢献活動のみならず企業の本来の目的である経済的な利益確保のための活動も積極的に行わなければならないのであり、それが村田の説く市民の「消費生活」と「生産生活」¹²¹⁾に対する企業の重要な責務につながるのである。

VI. おわりに

すでにみたように、わが国では、戦後における地方に対する政府の経済・産業に関する施策として、産業立地政策に基づく企業誘致による地域開発が行われてきたが、20世紀末以降のグローバリゼーションの急速な広がりに伴う経済成長の長期的な低迷等により企業誘致型の地域開発の限界が露呈し、地方経済は衰退し地域社会の疲弊が進んでいる。そのような中、地方経済をどのようにして立て直し、地域社会を発展させていくということが重要な政策課題の一つとしてあげられ、そのための法整備もなされつつあるが、その基本的な方向は地域社会が自らの手で自らの地域を再生・活性化していくという流れにある。本稿では、そのような状況下で行われている、地方企業による地域活性化への取り組みを取り上げその事例を紹介するとともに

に、地域社会における地方企業の役割と存立意義について主として経営学的な視点で整理を試みた。

今回俎上に載せた4事例は、いずれも低迷する清酒製造業界にあって、比較的安定した経営成果を残している企業による取り組みであり、各企業の成功要因として共通して言えることは、顧客満足の面で優れた製造技術と販売能力を有し、かつそれを支える優れた組織力を有している点である。また、家業として経営されている同族企業であるため、いずれの企業でも経営者と従業員の壁をどのように埋めていくかということが大きな課題とされるが、ほとんどの調査企業では同族以外の役員が採用され、また総務・経理には同族は置かないとする企業もあり、同族企業のもつ負のイメージは存在せず、開かれた企業風土のもとで経営者と従業員の信頼関係が醸成されているように思われる。

また、今回俎上に載せた地方企業は、すべて地域社会との関係が非常に深く、相互の良好な関係が維持されているように思われる。地域社会の概念についてはすでに整理をしたが、その中には利益社会的要素と共同社会的要素が混在しているように思われるが、特に地方では経済社会の発展過程で消失すべき共同体的要素が色濃く残っており¹²²⁾、そのため既に述べたように地域社会との共同体意識が強くなり、ひいては地域社会に対する貢献意欲が強くなっているものと思われる。すなわち、信頼関係を媒介とした相互理解に基づくより深い関係の構築が見られるのである。この点は、かつての誘致型企業が多くの場合に地域社会との経済的な側面のみとの関係であったのとは異なっている。

ところで、グローバル化の下での企業間競争の激化の中で、企業はますます利潤動機に支配されるようになり、ついには企業自体が商品化され、売買の対象とされるようになったが、経営学は本来、企業を財やサービスの供給者、生産資源の利用者、雇用や投資の受容者として捉え、企業活動を人々の生活実体を支えるものとして認識してきた。すなわち、企業組織をオープン・システムとして把握し、チャンドラーの経営史分析の成果やコンティンジェンシー理論、ドラッカーの顧客創造思考に示されているように、組織と環境との関係の中で企業活動を捉えるとともに、組織内部においてはマクレガーのY理論に代表されるように、従業員を隷属的な立場に置くのではなく、従業員の本性たる独立性や自発性に合わせた人事管理を行わなければ存続をなすえないことを確認してきた。さらに、公害・環境問題への適切な対応や文化・芸術に対する支援なども企業の社会的責任として求めている。このような点は、既にみたように今回取り上げた4企業にも当てはまっており、地域社会との共生を基礎にした共存共栄を目的とした地方企業の諸活動が地域社会の人々の生活実体を密接に支えていることを示していると言える。

以上のように、地方企業は地域社会との密接な関係の下で、企業自体の中に経済的かつ社会的な責任を内在化させた存在（地域社会に対するアイデンティティの共有＝ダブルコンティンジェンシーのもとでの信頼に基づくコミュニケーションの確立＝企業組織内における地域社会に対する経済的・社会的責任の内部化あるいはそれを支える責任体

系の確立)として認識することができるのであり¹²³⁾、逆にいえば、地域密着性を有しない企業の場合には、地域社会に対するアイデンティティの欠如＝ダブルコンティンジェンシーのもとで複雑性の増大に伴うコミュニケーション欠如＝企業組織内における地域社会に対する責任体系の欠如または責任の希薄化につながり、地域社会に対して利益の源泉である経済的責任の実現さえできなくなる可能性もある¹²⁴⁾。結局のところ地域社会との信頼と経済的・社会的責任関係の確立のなかに地方企業の役割と存立意義があるのであり、そのための適切な組織、戦略、ガバナンスが考えられなくてはならないのである。

最後になるが、地方における産業や企業をめぐる問題については、地域経済学、経済地理学、地方財政論、中小企業論、農業経済学・農業経営学、あるいは社会学など経営学に比較的近接している諸科学においても研究の対象とされてきており、多くの成果が生み出されている¹²⁵⁾。一方、経営学の主流は大企業を対象として、それに関わる組織・管理、財務・人事労務、戦略、ガバナンス、社会的責任や企業倫理など広く体系的かつ網羅的に研究が行われており、経済学と同じように理論の精緻化に向けて抽象化が進んでいるように思われる。そういった間隙にあって、地方企業あるいは地域企業についての研究はネットワーク研究¹²⁶⁾やクラスター研究¹²⁷⁾として注目を浴びているものの、行為主体たる地方企業を対象とした研究については、経営学の主流からは一歩遅れた存在にあるようにも思われる。例えば、地方の産業を支える食品企業の研究の場合、原料面から遡上してきた農業経済学や農業経営学において盛んに研究がなされており、統計学的手法などを用いた実証分析の点で優れた成果が見られるが、その反面、経営学的研究というよりは原料面を中心とした政策研究の感が強いことを否めない。私見では、地方経済のあるべき方向性を地域社会を基礎に据え、地方企業の視点で明らかにしていくには、経営学からの積極的な評価が必要であるし、また地方企業がより強くなり地域社会を支える存在感を増すためには経営学の成果が積極的に活用される必要があると思われる。本稿はそのための試論として論じたものである。

謝辞：本稿の執筆に際して多大なご協力を賜った、株式会社一ノ蔵名誉会長（元社長・会長）浅見紀夫氏、同会長（元社長）櫻井武寛氏、同常勤監査役（元社長・会長）松本善雄氏、出羽桜株式会社社長仲野益美氏、同工場長今野賢次氏、株式会社あさ開社長村井良隆氏、品質管理部長菅原敏彦氏、南部美人株式会社専務久慈浩介氏と里佳夫人に改めてここで感謝申し上げたい。また、天童市役所と二戸市役所には直接訪問させていただき、貴重な資料を頂戴し、天童商工会議所安喰専務と大崎市役所今野課長には貴重な助言と資料を頂戴した。お世話になった皆様に改めて感謝申し上げます。

なお、本稿の基礎は、石巻専修大学で開催された日本経営学会第84回大会ワークショップ『地方における産業経済と企業経営—その新展開の方向—』における筆者の報告

課題「地方における新産業の開発と企業経営—食品産業を中心に」である。コーディネーターとして課題提起していただいた堀越芳昭先生、コメントーターの板倉宏昭先生、報告者の大坂良宏先生と松本典子先生に感謝申し上げます。また、本稿は角野信夫先生、水口和壽先生、（故）宮本守先生から学ばせていただいた経営学に関する内容が基礎となっているが、十分にそれを生かし切れていないのは筆者自身の不勉強の結果である。先生方の学恩に改めて感謝するとともに学恩に応えるよう努力したい。

付記：2011年3月11日に起こった東日本大震災により宮城県、岩手県、福島県の沿岸部を中心に1万数千人を越える人命が失われ、今なお2万人近くの人々が行方不明となっており、未だ日を追うごとに犠牲者の数は増えている。この未曾有の大震災により、調査にご協力いただいた企業及び学会報告を行った石巻専修大学も被災された。甚大な被害からの復興は大変なことであると思われるが、微力ながら一早い回復を衷心よりお祈り申し上げたい。

注 記

- 1) 「海外事業活動基本調査」（経済産業省所管）によれば、1985年度における国内全法人ベースでみた製造業の海外生産比率（現地法人＜製造業＞売上高/（現地法人＜製造業＞売上高＋国内法人＜製造業＞売上高）×100）は3.0であったが、翌年度には3.2になり、1990年度には6.4、1995年度には9.0、2000年度には13.4となっており、1985年度以降の急激な海外への生産シフトが進んだことがわかる。
- 2) 『昭和62年版中小企業白書』によれば、プラザ合意以降における大企業依存型のいわゆる企業城下町において、工業出荷額の伸び率が低下し、また人口が減少していることが示されている。また、そこでは1982年と1986年下期の有効求人倍率が比較されているが、殆どの調査地域で低下している（中小企業庁『昭和62年版中小企業白書』第2部第1章第3節の第1-3-8図～第1-3-10図を参照）。このように雇用面でも深刻な打撃を受けていることがわかる。
- 3) 野口（1992）第4章、第5章参照。なお、バブル経済が一方でプラザ合意後の不況を克服し、内需を拡大し景気拡大を牽引したことを否定することはできない（高村・小山編（1994）p. 15）。
- 4) 野口（1992）第7章参照。なお、バブル崩壊後、日本経済には、証券会社の損失補填問題や銀行による貸し渋りなど多くの後遺症が残ることとなった（高村・小山編（1994）pp. 16-17, 129-131）。
- 5) 参考までに経済指標を確認しておくと、バブル崩壊が始まったとされる1992年のGDP成長率は名目で前年比2.0、実質で同0.7であったが、93年は名目で同-0.1、実質で同-0.5となり、国民総所得（GNI）も名目、実質ともに前年比マイナスになった。また、企業の生産指数、出荷指数の前年比はともに92年、93年とマイナスを示している（資料は内閣府編『平成21年版経済財政白書』巻末の長期経済統計を利用）。
- 6) 日本の貿易構造は原材料を輸入し、国内で加工して製品を輸出するというスタイルであったが、プラザ合意以降の円高下で、1985年末頃から製品類、食料品の輸入数量が著しく増加している。一方で、原料品、鉱物性燃料の輸入はほぼ横ばいである（経済企画庁編『昭和62年版経済白書』大蔵省印刷局 pp. 24-26 および第I-2-6図参照）。また、現在ではユニクロ（ファースト・リテリング（株））に代表されるように、生産拠点を中国等に置き、製品を日本に逆輸入

- する方法で低価格化を実現する企業が多々みられる。ちなみに、『工業統計表<品目編>』から繊維工業製品と衣服・その他の繊維製品をあわせた出荷金額をみると1980年は78,946億円、1985年は84,022億円、1990年は85,007億円、2000年には45,687億円まで落ち込み、直近の2007年は30,734億円となっており、国内生産の著しい落ち込みがわかる。一方、『通商白書<資料編>』から繊維製品の輸入状況を見ると、1993年は18,333億円(166億ドル)であたが、2000年には26,433億円(245億ドル)と大幅増となっている(繊維製品が品目であげられたのが1993年で2001年を最後に資料編が廃止されたためデータは限定的なものになっている)。
- 7) 上野は、地場産業は「産業としての歴史性・伝統性を持ち、地域内から資本・労働力・原材料を調達して特産品(あるいは消費財)製品を生産し、これにかかわる企業が社会的分業形態をとって、特定地域へ集積する(いわゆる『産地』を形成する)」という特徴をもつ産業(上野(2007) p. 5)と定義し、今日の地場産業衰退の背景をバブル経済破綻以降の地場産業製品に対する需要構造の変化と国際競争の激化に求め、企業レベルではノウハウ等のソフト資源を活用した製品開発と市場創造、産地<地域>レベルでは閉鎖的「タテ社会のネットワーク」から外部から刺激を受けいれることができる「ヨコのネットワーク」の重要性を説いている(上野(2007) pp. 1-4)。なお、個別地場産業の経営発展戦略を整理したものとして関・佐藤編(2002)などがある。また、大貝(2009)は刃物・金属食器の産地である関と燕を比較して研究されているが、そこでは地場産業の発展成功要因は個別企業の技術力、産地の構造、行政の対応等によりパターンが異なることが示唆されている。
 - 8) 家族を基盤に据えた近隣との相互扶助が地方を支えてきたが、核家族化、高齢化のためそのようなシステムの維持も困難になっている。そのため、地方ではNPO等による福祉、就労支援、農村支援等が新たなセーフティネットとして機能しつつある(NPOについて詳しくは馬頭・藤原編著(2009)参照)。
 - 9) 地方経済の深刻化は進んでおり、1997年から2007年の地域別GDPの推移(成長率)をみると、東京圏4.0%弱、名古屋圏8.0%と成長しているのに、関西圏-6.0%、地方圏-2.0%強と落ち込んでいる(経済産業省編(2010) pp. 11-12, 図I-1-9)。また、人口の推移をみると、東京圏が2005年から2020年にかけての増減率が1.6%、2005年から2035年では-4.4%と予測されているのに対して地方圏はそれぞれ-7.1%、-18.5%と予測されており(経済産業省編(2010) pp. 11-12, 図I-1-10)、急速な人口減が懸念されている。なお、こういった地方経済の不振の背景には経済のグローバル化の影響がある。すなわち、地方経済が直接世界経済の変動の影響を受け、その結果、所得や富の格差が拡大されることになるが、その是正は財政的余裕を失った国家の力では対応できず、結果として地域が自らの手で発展方向を探らなければならないというのが今日の状況であるとの指摘がある(諸富徹(2010) pp. 2-3)。
 - 10) 一般会計の税収と歳出をみると、税収は1990年度の60.1兆円を最高に以後は漸減しており、直近の2009年度は38.7兆円となっている。一方、歳出は2000年度(89.3億円)までは漸増しその後は頭打ちになったが、2009年度は増加し101兆円となっており、公債発行額は52兆円に達している(財務省「税制について考えてみよう」(2010年10月) p. 8より)。その結果、国の長期債務残高は、1996年度末に約310兆円であったものが、2001年度末には485兆円となり、2009年度末には621兆円となっている(数値は財務省ホームページより)。また、一般会計予算に占める税収比率は1965年度に89.9%であったものが、2010年度予算では40.5%まで落ち込んでいる(数値は財務省ホームページより)。
 - 11) 1997年に財政構造改革会議が設置され、財政構造改革法なども制定されたが、以上のように長期債務の増加と税収の落ち込みにより引き続き財政は逼迫しているため、財政を用いた公共投資それ自体の実行が難しくなっている。
 - 12) 例えはいわゆる農商工連携法などが整備され、2008年には「農商工連携88選」などが経済産業省と農林水産省より公表されている。また、非営利セクターの取り組みについては町田(2000)第5章や斎藤(2004)第5章などにおいて社会的起業家ないしは社会的企業の取り組みが紹介されている。個別企業の取り組みについては本報告で紹介する4社の事例を参照されたい。
 - 13) 周知のように相対的に株価の安い企業の株式をTOB等により買占め、買収し、支配権を得てから、優良資産の切り売りで利益を上げたり、不採算部門を売却し株価を吊り上げて株式売却益を得たり等により短期的な利益確保を図った事例が多々ある。ここでは、企業を生産主体として長期的に経営するという視点は欠如しており、資本主義経済下において生産物が商品化された労働が商品化されるのと同様に企業自体が商品化され市場(主として証券市場)の中で売買対象とされるのである。
 - 14) この点に関して、村田は、人々の生活実体を「市民生活」として把握し、それを「生命と労働力を作り出す営み」である「消費生活」と「消費生活に必要とされる手段(モノとサービス)を作り出す営み」である「生産生活」に二分し(村田(1997) p. 91)、「市民の消費生活と生産生活に必要とされる熟練を機軸として、市民生活が企業によって主導され、管理されたものとなるようにするとともに、企業活動の特質が求められる」(村田(1997) pp. 98-99)としているが、ここで村田は肥大化する企業活動により「市民の主体的・自律的生活」ひいてはそれに関する「意欲と能力」が脅かされ、企業活動に従属されている点を問題点としている(村田(1997) p. 99)。このような点に関して万仲は、「経営学研究の重点が企業の発展の問題に置かれ、生活の視点がともすれば軽視されがちである」(万仲・海道編著(1999) p. 205(万仲稿))という視点の下で、「経済社会においては企業の発展は人々の豊かな生活の増進にとって不可欠のことなのではあるが、企業の発展が人々の生活をかえって阻害しているという事態が無視しえないものとなっているのであれば、企業の発展の視点と生活の視点が分裂していることは経営学の発展にとって決して好ましいことではない」(万仲・海道編著(1999) p. 205(万仲稿))と述べ、生活志向的経営学ひいては生活志向的企業論としての経営学構築の必要性を説いている。企業の社会的責任論や企業倫理論の展開に見られるように、現代の企業には「社会的厚生を果たすことが特に要請され…社会の利益を犠牲にして企業の発展を図ることは許されない」(万仲・海道編著(1999) p. 25(万仲稿))のであり、「企業行動が資本主義経済の体制原理に決定的に規定されることを認めながら、その限界の中で『人々の生活のために経済や企業があるのだ』という本来の意味に立ち返って、生活と企業の関係を論じ(る)」(万仲・海道編著(1999) p. 30(万仲稿))必要があるのである。その意味で、企業は財やサービスの供給や雇用面において例えば欠陥商品の供給やサービス残業といったネガティブな行為を行わないということのみならず、人々の生活(市民生活)の場である社会に対してもポジティブに関わりをもつ必要がある。
 - 15) 概要については有沢監修(1976) pp. 262-274にコンパクトに整理されている。また、三和(1989)では、終戦前のアメリカの対日占領政策にも触れながら、アメリカの対日占領政策が「非軍事化」から「経済復興」に転換したことを軸に、いわゆる戦後経済の民主化等について経済史的に整理されている。
 - 16) 戦後経済復興については有沢監修(1990)第1巻の中村に

- よる『「資料・戦後日本の経済政策構想」とその時代背景』において戦後復興政策立案に関する概要が整理され、各巻の解題において大森、宮崎、原により経済史的な視点で戦後復興政策にかかる政策形成過程が整理されている。なお、周知のように『昭和31年度経済白書』では有名な「もはや戦後ではない」と述べられ、GDP成長率は名目で12.2%、実質で6.8%となり高度経済成長が緒についた。
- 16) いわゆる重工業化・重化学工業化成功の背景には戦後の産業合理化政策の成功があり、それがその後の高度経済成長の基盤となったとされる。詳しくは香西（1989）pp. 315-320 参照。
 - 17) いわゆる拠点開発方式によるもので、後述の国土総合開発法に基づき1962年からスタートした全国総合開発計画（全総）がその中心である。その背景は、1960年に経済審議会から出された「国民所得倍増計画」とそれに付随した「太平洋ベルト地帯構想」の提案があった。拠点開発方式による一局集中化は生産性の効率化を図る一方で人口過密や公害問題など予期せざる問題を生じさせた。詳しくは有沢監修（1986）pp. 393-396、435-438 参照。なお、藤井（2004）第4章も参照。
 - 18) 周知のように、国土総合開発法は1950年の制定後、約10年間は基礎となる社会経済的諸条件が未整備であったため実質的に機能していなかった。
 - 19) 新産業都市は、①北海道の道央地域、②青森県の八戸地域、③秋田県の秋田湾地域、④宮城県の大田湾地域、⑤福島県の常磐・郡山地域、⑥新潟県の新潟地域、⑦富山県の富山・高岡地域、⑧長野県の松本・諏訪地域、⑨鳥取県・島根県の中海地域、⑩岡山県の岡山県南地域、⑪徳島県の徳島地域、⑫愛媛県の東予地域、⑬大分県の大分地域、⑭宮崎県の日向・延岡地域、⑮佐賀県・福岡県・熊本県の不知火・大牟田・有明地域である。
 - 20) 工業整備特別地域は、①茨城県の鹿島地区、②静岡県東駿河湾地区、③愛知県の東三河地区、④兵庫県の播磨地区、⑤広島県の備後地区、⑥山口県の周南地区である。
 - 21) 中小企業基本法、中小企業近代化促進法の制定経緯や評価については、中村ほか（1981）pp. 160-164（清成執筆）を参照。
 - 22) 農業基本法制定の背景と経緯等については農林省監修・全国農業会議所編（1961）第1章に整理がなされている。
 - 23) テクノポリス構想はアメリカのシリコンバレーをモデルに1980年の産業構造審議会で打ち出されたもので、テクノポリスは技術集約型の研究産業文化都市を意味し、その目的は地域経済自立化のための拠点づくり、技術立国の推進、地元の主体的な地域開発に置かれた。「高度技術工業集積地域開発促進法（1983年、法律38号、廃止、1998年、法律152号）」が準拠法となり施策が講じられたが、基本的には高度技術を有する企業の誘致に主眼が置かれた。なお、テクノポリス構想の評価に関しては伊東（1998）を参照。
 - 24) いわゆる四全総にかかる国の長期計画はハード面の整備を中心に据えているが、ハード面のみの国土整備では東京集中を激化させるということが懸念されていた（日本興業銀行産業調査部編（1989）p. 64）。この点に関して、神野は、四全総による政策を新自由主義にもとづく地域再生として捉え、三全総までは少なくとも地域間格差の是正や大都市の過密問題の解消が意図されていたが、四全総では公共事業抑制の一方で民間活力を利用した大都市の社会資本整備、特に生産基盤社会資本整備が大都市圏の世界都市化、国際金融・情報センター化を目的に打ち出されたため、市場原理に基づく民間活力の利用が不可能であり、かつ公共事業抑制の影響を直接受ける地方都市と大都市圏との地域間格差が拡大したことを指摘している（神野（2002b）pp. 71-75）。また、四全総の下での地域活性化の方策としてリゾート産業が注目され、「総合保養地整備法（いわゆるリゾート法、1987年、法律71号）」が制定されたが、バブル経済期であったこともあり、投資をあおってあげく破産に至るケースもあり、また開発自体が環境破壊につながるケースもあり、十分な成果は上がっていない。
 - 25) 食料・農業・農村基本法の制定経緯及び内容に関しては、食料・農業・農村基本政策研究会編（2000）参照。
 - 26) 株式会社の農業参入に関しては批判的意見も強い。さしあたり宮崎（2001）を参照。
 - 27) 産業構造審議会産業競争力部会報告書では、地域の多様性を考慮し、地域経済発展モデルとして、(1)国際競争力拠点化モデル、(2)地域産業集積高度化モデル、(3)新地域基幹産業育成モデル、(4)観光交流発展モデル、(5)地域生活課題解決モデルが示されている。これらのうち(2)～(5)のモデルは、地域資源の利用あるいは地域需要への対応を図ることにより地方経済の発展を進めようとするものであり、近時の地方経済発展策の中心的な考え方である（かかる内容につき詳しくは経済産業省編（2010）pp. 286-294）。なお、これらの施策の基礎には内発型発展、内生的成長の考え方があるように思われる。地域内における様々な知識の集積や労働者の技術の熟練度、企業間（経営者間・従業員間）のネットワークの質が競争力を規定し地域内の発展の方向性を確定するが、そこには自立と共生を基盤に据えた新たな発展の方向性が示唆されているように思われる（仲村・薫川・伊東編（2005）p. 40（仲村稿）、山田・徳岡編（2007）pp. 40-41（徳岡稿）、中村編（2008）pp. 123-144（佐無田光稿）を参照）。
 - 28) 柚木（2005）p. 19 以下参照。なお、酒造の組織化は大和朝廷時代に神事として禁裏造酒司により酒造技術の伝承を伴いつつ行われ、平安末期以降、日米貿易による米穀輸入に伴う貨幣経済と商品経済の萌芽のなかで商品化されていった（坂口（1969）p. 89 以下、柚木（2005）p. 14 以下）。
 - 29) 柚木（1998）p. 112 以下、同（2005）p. 32 以下参照。なお、諸白とは麴米と掛米に精白した米を使用するものであり、精米技術が酒造技術発展の大きな要素の一つであった。
 - 30) 柚木（1998）pp. 19-24、61 以下、同（2005）p. 73 以下参照。灘からの清酒の輸送には当初、菱垣廻船が、後に樽廻船が用いられた（柚木（1998）pp. 120-125 参照）。一方、もう一つの産地である京都の伏見は、港町・宿場町としての機能を高める中で、地元での需要が高まり、酒造業者数、製成数量が著しく増加したとされる（藤本・河口（2010）p. 28）。
 - 31) 柚木（2005）p. 160 以下参照。なお、柚木はここで清酒製造業のマニファクチュアを異種（分散）マニファクチュアとして捉えている。
 - 32) 柚木（2005）p. 47 参照。
 - 33) 柚木（1998）p. 244 参照。
 - 34) いわゆる松方デフレ増税の結果、1899年には酒税が地租を凌ぐようになったが、それとともに酒類価格が上昇したものの酒税を価格転嫁できない場合も多く、経営は厳しくなったとされる（中村（2002）pp. 194-198）。さらに、日露戦争時における酒造税の増税は清酒製造業者の経営を圧迫し、同時にこの時期に政府の酒類行政に関する権限が強化された（桜井（1982）pp. 63-64 参照）。
 - 35) 桜井（1982）p. 100 参照。なお、この間、1938年には国家総動員法が成立している。
 - 36) 桶売り・桶買いに関して詳しくは近藤編（1967）pp. 123-193、桜井（1982）pp. 339-362 参照。
 - 37) 以上については桜井（1982）巻末の日本酒歴史年表を参照。
 - 38) わが国酒税法はきわめて厳格で自家醸造も禁止されている。また、製造法も含め詳細な規定があり、それが新製品や新技術の開発の架せとなっていることを否定できない。また、酒税法という税法を根拠に国税庁が酒税保全を柱に産業政策を行うという特殊な構造になっている。
 - 39) 藤原（1999）pp. 6-8、青木（2003）pp. 14-17 参照。

- 40) 木原 (2002) 参照。蔵人制度の実態については近藤編 (1967) pp. 319-436, またその変容については松田 (1999) に詳しい。また、そのコスト面の分析として木原・宮本 (1991) がある。なお、伝統的な蔵人制度は、蔵人を取り纏める杜氏と酒蔵との契約関係により成立し、杜氏はいわば技師長として機能し、酒蔵内での労務管理を含め技術指導に至るまで行っており、内部請負制度に近似した制度であると考えられる (なお、内部請負制度は、「企業の保有する経営資源と市場環境の関係次第では今日でも採用される場合がある」(神戸大学大学院経営学研究室編 (1999) p. 717 (中川誠士稿))とされており、清酒製造業の場合には、季節雇用による労務費節減と農閑期の余剰労働力が効率的に結合し蔵人制度が維持されてきたと考えられる。なお、内部請負制度の特徴については、植藤 (1995) pp. 188-195, 角野 (1996) p. 61 等を参照)。
- 41) 三菱総合研究所編 (2006) pp. 176-177 においても、食品工業の特色として地域密着性をあげている。また、前重・小林編 (2000) 第2章では全国の酒造米開発について科学的な視点から説明がなされている。なお、酒税法上、営業免許制が課されており、その際には事業活動の場所も申請しなければならない (酒税法第7条参照)。したがって、移転のみならず新たな工場の建設等も容易ではない。なお、免許申請にあたっては、(ア) 製造規模基準 (清酒の場合は60KL)、(イ) 距離基準 (具体的な距離基準ではなく、近隣に清酒製造業者がないこと)、(ウ) 経営基準 (納税負担に耐えられる財力があるか)、(エ) 過去に税法違反がないこと等が要件とされるが、最終的には所轄税務署長の判断に委ねられている (酒税法第7条参照)。
- 42) 数値は2009年4月1日現在。人口は住民基本台帳人口+外国人登録人口で算出したもの。
- 43) 財政健全化判断比率は、実質赤字比率、連結実質赤字比率、実質公債費比率、将来負担比率で構成されており、2008年4月に施行された「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」により2007年度決算分より公開が義務づけられている。
- 44) 数値は総務省「事業所・企業統計調査」に基づくもので、『大崎市統計書 (平成21年版)』より引用。
- 45) 2008年の事業所数 (従業者数4人以上) は、236所、製造品出荷額等総額は2,319億円でそれぞれ減少をたどっているが、従業者数は11,055人でやや増加している (数値は、宮城県統計課「工業統計調査 (従業者4人以上の事業所)」に基づくもので、『大崎市統計書 (平成21年版)』より引用)。
- 46) 誘致企業の概要については、(財) 中小企業総合研究機構 (2009) p. 14 参照。
- 47) 大崎市役所商工振興課課長今野睦男氏談 (2010年8月17日)。
- 48) 数値は経済産業省「商業統計調査」に基づくもので、『大崎市統計書 (平成21年版)』より引用。
- 49) 数値は農林水産省「農林業センサス」に基づくもので、『大崎市統計書 (平成21年版)』より引用。
- 50) 数値は東北農政局「生産農業所得統計」に基づくもので、『大崎市統計書 (平成21年版)』より引用。
- 51) 数値は東北農政局大崎統計・情報センター調べで、『大崎市統計書 (平成21年版)』より引用。
- 52) 当時の清酒製造業者の企業合同の状況については近藤編 (1967) 第2章に分析がなされている。なお、一ノ蔵の経営は、これまで学術研究の対象とされたり経営専門誌等に取り上げられたりしており、清酒業界における注目企業の一つとしても知られている (学術研究としては大石 (2004)、三井ほか (2008)、三井 (2009) 等の経営哲学会での一ノ蔵の経営理念の研究に関する報告、庄子 (2009) 等の観光的な研究報告等が公刊されている。また、中小企業金融公庫調査・国際部 (2001)、日経エコロジー (2003)、とうほく財界 (2005) 等の経営誌にもトップインタビューや取り組み内容が掲載されている。そのほか、東京農大経営者フォーラム実行委員会編 (2009) においても経営内容が整理されている)。
- 53) 松本善雄氏と浅見紀夫氏からの聞き取りでは、初代社長の松本善作氏は実印までも4人に預けるくらい全幅の信頼を寄せいていたと述べられており、また、合同に当たって松本酒造店の工場を生産を行うことで新工場建設コストを節約しようとする意見に対して、他の3社の顧客の気持ちになって考えることの必要性を説き、コストはかさむが新たな酒蔵を建設することを勧めた。
- 54) 松本善雄氏からの聞き取りでは、普通酒 (三造酒) を全廃し本醸造を導入することに関して、浅見紀夫、櫻井武寛、鈴木和郎、松本善雄の4氏間で議論が分かれ、賛成派は鈴木氏1人で残り3人は反対した。議論は夜を徹し明け方まで続いたが、結局、鈴木氏の考えを他の3人が受け入れた。本来なら多数決で本醸造酒のみの製造を行うことは却下されるところであるが、創業4家の代表4人で納得するまで徹底的に議論をし、少数意見を汲み入れたところに一ノ蔵の経営理念や組織風土の特質が垣間見られる。
- 55) 級別制度はすでに廃止されているが、この当時は特級、1級、2級に区分され、酒税法施行令第11条に基づき、特級は品質が優良であるもの、1級は品質が佳良であるもの、2級は特級、1級に該当しないものとなっていた。一ノ蔵の無監査酒はこの級別制度の間隙を縫ったものであった。一ノ蔵が無監査酒を導入した当時 (1977年) の清酒1升あたりの酒税額は、特級が628.2円 (負担率33.1%)、1級が360.72円 (負担率25.2%)、2級が154.44円 (負担率14.3%) であった。なお、清酒の級別制度は、より多くの酒税を徴収するための手段として1943年に導入された段階差等課税制度が起源である。なお、以上につき桜井 (1982) pp. 323-331 参照。
- 56) もっとも無監査酒が売り上げを伸ばした背景には、「ディスカバー・ジャパン」と銘打った国鉄のキャンペーンに代表される地方再発見の流れの中で、地域の風土を存分に活かした個性豊かな手づくり地酒に消費者の関心が向いたことと「日本名門酒会」との出会いがあったことがおおきかったと同社の浅見紀夫氏は述べている。なお、中小企業金融公庫調査・国際部 (2001)、東京農大経営者フォーラム実行委員会編 (2009) も参照。
- 57) 庄子 (2009) に詳細な研究がなされている。
- 58) ここでの内容は、浅見紀夫氏に整理していただいた一ノ蔵農社に関するレポートに大きく依存している。
- 59) 浅見紀夫氏から頂戴したコメントでは、一ノ蔵農社を設立するに際して宇沢弘文の考え方に大きな影響を受けているということで、農社とは、「農の営みをたんに農作物の生産に限定しないで、農作物の加工、販売、研究開発活動までひろく含めた、一つの総合的な組織です。しかも、かなりの数の農民達が中心となって、共同的な作業を行い、市場経済の中で、経営的にもうまくやっていけるような規模と事業の多様性を持つものです。昔の村落に近い組織ですが、封建的、因習的な運制を廃して、リベラリズムの思想に忠実なかたちで運営しようとするものです」(宇沢 (1999))、また「社」の意味と役割について、「『社』という言葉は最初、土を耕すという意味を持っていました。それが、耕作の神、ついで土地の神を意味するようになり、神様を祭った建築物、神社を指すようになりました。社はやがて村の中心となり、村人達は社に集まって相談し、重要な事を決めるようになっていきました。社が、人々の集まりを指し、大勢の人々が協力して行動する事を意味するようになっていったのです。社会、会社、結社というときの「社」です。中国の

元代のおわり頃には、社は行政単位のもっとも小さなもので、50戸をもって社となすといわれます。社は、農の営みを中心としてつくられた組織でしたが、社には必ず社学がおかれ、社師が教育にあたったといわれています。社はまさに、コモンスズのものだったといっていよいと思います」(宇沢(1999))と説明されている。従って、そこには、一ノ蔵が農社を通して、地域と一緒に共存・共生・共栄できる地域循環型の地域社会構築を図っていこうとする熱い思いがあるように思われる。

- 60) 以下の内容については、天童商工会議所専務理事(前天童市役所経済部長)安喰邦男氏へのインタビュー並びに同氏から頂戴した資料をもとにしている。
- 61) 数値は2005年国勢調査に基づく。なお、人口は増加傾向をたどっていたが、この1,2年は減少傾向が見られ、65歳以上の高齢化比率は21.6%(国は20.1%,県25.5%)で漸増しているがその進行具合は緩やかである。なお、数値は「天童市の統計2007」より引用。
- 62) 数値は安喰邦男「天童市のまちづくりの歩み」(2010年)、「天童市の統計2007」より引用。
- 63) 数値は「天童市の統計2007」より引用。
- 64) 数値は「天童市の統計2007」より引用。なお、安喰邦男「天童市のまちづくりの歩み」(2010年)によれば、天童市には主として誘致企業のために天童北部、天童南部、清池、王将の4工業団地があるが、2008年にはそこでの事業数は70(構成比25.4%)、従業者数3,178人(同42.4%)、製造品出荷額1,334億円(同60.2%)となっており、大きなウエイトを占めている。安喰氏からの聞き取りでは、今後の工業団地の活用に関しては、誘致企業のみならず、住民の住環境や企業活動の利便性の点から、住宅街で操業している企業の移転も視野に入れて考えなければならないと言うことである。次に、天童市の企業誘致は1950年代から進められており、1957年に(株)ニチレイメンテック山形事業所(食品)、日東ベスト(株)天童工場(食品)、1962年に明治乳業(株)山形工場(食品、のち撤退)、1964年に協友アグリ(株)山形工場(化学)、1965年に山形段ボール(紙業)、1966年に東北バイオニア(電気・電子機器)、三和缶詰(株)天童工場(食品)、1976年に(株)ラポール(業種不明)、1982年に松下電器産業(株)AVCデバイス事業部(電気・電子機器)、1984年に山形ミツミ(株)天童工場(電気・電子機器)、1990年に旭製作所(株)(機械部品)、日本連続端子(株)(電子機器)、1991年には三協オイルレス工業(株)山形工場(機械部品)、1992年には山形チノー(電子機器、精密機器)、2000年には(株)トーカイ(電子機器、光学機器)となっている(天童市役所での聞き取り及び頂戴した市役所用の資料による)。安喰氏からの聞き取りでは、当初食品産業が進出したのは、天童特産の果樹の缶詰加工という需要があったからとのである。1980年代以降はテクノポリス構想も影響してか、電気・電子機器関連企業の進出が著しく、バブル経済崩壊以降は著しく進出が減っている。
- 65) 数値は「天童市の統計2007」より引用。
- 66) 数値は「天童市の統計2007」より引用。
- 67) 数値は「天童市の統計2007」より引用。なお、安喰邦男「天童市のまちづくりの歩み」(2010年)も参照。
- 68) 以下の内容については、仲野社長からの聞き取り調査ととうほく財界(2004)、仲野(2006)を参考にしている。
- 69) 仲野清次郎(醇一)氏は学生時代から李朝陶器を収集していたが、その熱い思いは同氏の詩集『友に告ぐ生命の熱さ』の中の「歩いて来た道」(pp.6-9)に込められている。清次郎氏は酒造家であり、美術品収集家であり、詩集を出版するほどの詩人でもあった。出羽桜の嫌らしさのないどこか気高い雰囲気は先代である清次郎氏存在により醸し出されているのかもしれない。なお、李朝陶器は、日本民芸運動の創始者であり、白樺派の文人でもあり、日韓併合等に反

対した思想家でもあった柳宗悦(やなぎむねよし)によりその日常生活に根ざした美が評価されていたが、清次郎氏が学生時代を過ごした戦後の混乱時代にはほとんど美術品としての取り扱いすらされていなかったとのことである。

- 70) 斎藤真一氏(1922-1994)は東京芸大を卒業後中学等の教師をしながら絵を描き、ヨーロッパへの留学などを経て「賢女」をモチーフに独特の哀愁漂う画風を完成し、いくつもの賞を受賞されている。また、五社英雄監督の東映映画『吉原炎上』の原作者としても知られている。
- 71) 2009年10月1日現在。数値は『盛岡市統計書(平成20年版)』より引用。
- 72) 『盛岡市統計書(平成20年版)』より。
- 73) 『盛岡市統計書(平成20年版)』より。
- 74) 数値は岩手県「商業統計調査結果報告書」によるもので、『盛岡市統計書(平成20年版)』より引用。
- 75) 数値は岩手県「工業統計調査結果報告書」によるもので、『盛岡市統計書(平成20年版)』より引用。
- 76) 数値は東北農政局岩手統計/情報センター「岩手県生産農業所得統計」によるもので、『盛岡市統計書(平成20年版)』より引用。
- 77) 以下の内容は、これまでに行った村井良隆社長、藤尾正彦常務、菅原敏彦品質管理部長との面談、村井良隆社長のインタビュー記事「21世紀のアルコールマーケットに日本酒の新しい価値を問う」『PACKPIA』2003年3月号、「2度の改革が生み出した『大家族主義』の笑顔」『日経トッブリーダー』2009年12月号、同社「会社案内」、「2008年度企業品質報告書(要約版)」及び東京農大経営者フォーラム実行委員会編(2009)による。
- 78) 以下の内容についても、これまでに行った村井良隆社長、藤尾正彦常務、菅原敏彦品質管理部長との面談、村井良隆社長のインタビュー記事「21世紀のアルコールマーケットに日本酒の新しい価値を問う」『PACKPIA』2003年3月号、「2度の改革が生み出した『大家族主義』の笑顔」『日経トッブリーダー』2009年12月号、同社「会社案内」、「2008年度企業品質報告書(要約版)」及び東京農大経営者フォーラム実行委員会編(2009)を参考にしている。
- 79) 2010年3月末現在。数値は「二戸市のミニ統計」より引用。
- 80) 「二戸市総合計画(資料編)」参照。
- 81) 数値は「二戸市のミニ統計」より引用。
- 82) 「二戸市総合計画(資料編)」参照。
- 83) 「二戸市総合計画(資料編)」参照。
- 84) 「二戸市総合計画(資料編)」参照。
- 85) 「二戸市総合計画(資料編)」参照。
- 86) 「二戸市総合計画(資料編)」参照。但し生漆の生産額は2004年で約2千万円と市場規模は小さい。
- 87) 以下の内容は、久慈浩介専務への聞き取り調査及び木原・菅野(2010)による。
- 88) 以下の内容についても、久慈浩介専務への聞き取り調査及び木原・菅野(2010)によっている。
- 89) 発明の名称は「果実リキュールの製造方法及び果実リキュール」(特許第4415072号)となっており、糖類無添加無芽酒の製造にかかるすべての技術が特許とされた。
- 90) 連携事業名は「岩手の果実を活用した糖類無添加リキュールの事業化」となっている。
- 91) 「地域社会との共生を基礎にした共存・共栄」とは地域社会と企業が何らかの相互的な継続的関係性のもとで共に存在しかつ相互の発展性を目指した存在形態と考えたい。「共生」の概念とは、他者との対立緊張関係を受容した上で新たに形成される豊かな関係性とされる(廣松ほか編(1998)p.343(井上達夫稿))が、ここでは企業が他者である地域社会に存在している多様な主体と共に生きることを直接的な内容とし、具体的には地域社会のなで他の主体と共に助け

- 合い、さらに自然や文化と共存しながら生活すること（重本・藤原（2010）p. 231（藤原稿）参照）と捉えたい。
- 92) もっとも、大崎市では中小製造業の活性化に向けた支援施策について準備を進めているようである（（財）中小企業総合研究機構（2009）第4章参照）。また、一般的議論としては、自治体による中小企業振興基本条例が目玉されている（植田（2010）p. 34）。例えば釧路市の「釧路市中小企業基本条例」では、中小企業を地域活性化の主体と見なし、その活動支援を地域全体で行うとともに、中小企業を中核とした事業連携の推進や中小企業間の域内取引活動の推進などを定め、バランスある地域発展を支える活動を推進している。
- 93) 周知のようにドラッカーは、「事業とは、市場において、知識という資源を経済価値に転換するプロセスである。事業の目的は顧客の創造である」（DRUCKER（1964：2006）p. 91, 上田訳（1995）pp. 126-127）と述べ、企業を社会的存在として認識した上で、企業の価値を規定するのは顧客であることを指摘しているが、地域社会内で活動する企業の場合には、「顧客」という概念の中に広く「地域社会」も含まれているように思われる。諸富は、この「地域（社会）」について、企業の技術革新能力を支えるための「地域（社会）の学習能力」の高さの必要性を指摘しており、それを知識の知識創出能力と信頼と互恵性を生み出す社会関係資本の蓄積に求めている（諸富（2010）p. 120）。したがって、地方企業の地域社会内での取り組みは、企業自身が地域社会のためにする活動であると同時に、地域社会によってその活動が支えられ発展させられるものでなければならない。その意味では、一ノ蔵農社の農家家の取り組みも、出羽桜の美術館事業への取り組みも、あさ開の環境ビジネスや観光ビジネスへの取り組みも、南部美人の農業振興への取り組みも地域社会がそれを受け入れ存続・発展させる能力を有しているから維持できているということになる。
- 94) 地方企業のような中小企業を対象とした地域貢献に関する研究は、当初、高度経済成長後の地位経済の担い手＝イノベーターとしての中小企業の役割を捉え、地域経済の貢献という視点で整理がなされた（瓜生（1980）、山崎（1984））。その後、地域社会における中小企業の環境保全に対する役割（植田（2002））や中小企業の社会的責任を経営に活かすQC上の施策（森（2004））等について研究がなされた。本格的な研究の嚆矢としては、実態調査に基づき体系的に整理を試みた工藤（2004）をあげることができる。さらに、小企業に限定しているものの、主に地域活性化の視点から検討を試みている竹内の研究（竹内（2009abc））、同じく実態を分析・整理した日本政策総合研究所（2009）があり、地域貢献が地域の活性化とともに企業の活性化につながる事が指摘されている（さしあたり日本政策総合研究所（2009）pp. 162-164）。こういった研究は、中小企業あるいは地方企業・地域企業の存立意義や質的概念を考察する上で重要な示唆を提供するものと考えられる。
- 95) ここでの価値は、単に利得だけではなく、信頼、信用、企業イメージ、商品イメージなど様々な価値が考えられる。
- 96) サクセニアンは、競争優位性の源泉を地域に求めており、地域経済を産業システムとして理解し、分散化した地域ネットワークに基づくシステムと独立企業に基づくシステムを対比し、前者の意義を評価した（SAXENIAN（1994）・山形・柏木訳（2009）pp. 23-29）。また、ストーパーは経済地理学の立場から、地域経済再生への回答として“localized input-output relations”（地域内産業連関）概念と“un-traded interdependencies”（非交易的相互依存性）概念を提示しており、特に後者はより一般的な場合であり、経済的または組織的な学習と調整の過程で生ずるもので、一般的取引では得られず地域内の産業集積内での関係によっている（STOPER（1997）pp. 18-22）。ている。なお、サクセニアンとストーパーに関しては諸富（2010）pp. 271-272も参照。なお、このような地域の優位性は地域ネットワークや産業集積により引き出されるのであり、ネットワークやクラスターなどの研究が進んでいる。そのような中で、同じく経済地理学者の中から、ネットワークを構成する行為主体と意思決定の再認識の必要性が説かれている（MARUKUSEN（2003））が、このような視点は経営学にも当てはまるように思われる。
- 97) この点に関しては、近代組織論以降、組織を「仕事の組織」としてではなく「人間の組織」として考える考え方に当てはまっているように思われる（角野（1998）p. 296）。なお、倉科は、欧米ファミリー企業の成功要因として、①ファミリーの団結・役割の明確化、②企業統治への積極的な取り組み、③明確な企業哲学・理念とその伝承・徹底、④非ファミリー経営者の積極的登用、⑤代々のファミリーの旺盛な起業家精神、⑥経営資源・事業分野の集中—コア事業・技術・市場を中心、⑦明確な事業承継計画の存在と確実な実施、⑧従業員の厚遇・地域社会への貢献、⑨グローバル化への積極性、をあげており（倉科編（2008）pp. 200-211）、また後藤はファミリー企業の持続的成長を実現する要因として、①「ビジョン」の構築・共有・活用、②「優位性」の構築と強化、③「統治」の仕組み（企業統治と家族統治の調整）、④「リスクマネジメント」の徹底、⑤「長期的関係性」の確率、⑥入念な「承継計画」をあげている（後藤（2009）pp. 236-246）が、これらの事項は今回取り上げた企業においても該当するものが多いが、さらに一ノ蔵の特許公開や出羽桜の同業者の後継者育成などにみられるように外部に向けて開かれた企業である点も大きいと思われる。また、津田は、大企業を対象にして「日本の企業内労使関係の協調性が高いとすれば、それは労使双方が経営の共同価値としての『協働』を認識しているからである」（津田（1981）p. 356）と述べており、また間も大企業を対象として、日本の経営の歴史的展開を欧米との比較を通して分析し、日本の近代経営は「集団主義と人間主義を実質的に尊重していることにある」（間（1963：1989）p. 275）と指摘しているが、こういった状況は大企業ではない今回の調査企業においても該当すると思われるが、それを推進しているのは経営者との距離感ではないかと思われる。また、調査企業の多くで実施されている「手づくり」による酒造も、自動化された機械作りに比べて、作業組織上における「労働の人間化」を実現しうるものであり、従業員の自律性・社会性・能力向上の欲求を高めるものであると考えられる（なお、奥林（1981）pp. 257-258）。
- 98) この点に関して、廣田は、ソーシャル・イノベーションを取り上げ、それをヒト・モノ・カネ・情報等の要素を創造的な仕方でも統合することによって、従来見られなかった新しいシステムを作り上げるという側面と人々が「生活世界」で直面する実感に根ざした問題意識への対処に基づくシステム形成の側面に分け、新製品・新サービスが普及して社会・経済のいくつかの側面が変革されていくことをソーシャル・イノベーションと呼んでいる。もっとも、そこにいる変革は社会・経済システムの枠組みを根本的に変えてしまうような変化を意味するのではなく、生活者にとってより納得できる社会へ向かっての進化プロセスのことを意味しており、それを推進するのが企業システムの革新であり、それはまた野心的な個人や企業化により先導されるとしている。そして、現実の企業システム革新はソーシャル・イノベーションとの相互作用により展開されると述べている（廣田（2004）pp. 136-137）。これを地域における新産業開発の点から捉え直せば、地域と企業の相互作用から生み出されたソーシャル・イノベーションがその源泉と考えられ、それが新しい地域をつくっていくようにも捉えられる。そして、そういったソーシャル・イノベーションを生み出し、支える重要な能動主体が企業の組織であると考え

- えられるのではないだろうか。なお、製造技術面での事例として、一ノ蔵農社の農業技術開発、南部美人の糖類無添加梅酒がげられるが、一ノ蔵の発泡性低アルコール酒開発、環境保全米を利用した酒造り、出羽桜の脱酸素装置や流通容器の開発、あさ開の各種リキキュールや化粧品・入浴剤の開発があり、販売面では、あさ開のECO倶楽部やECOポイント制度などがあり、組織構造面では、一ノ蔵農社や農社を媒介とした地域ネットワーク、出羽桜による美術館、あさ開によるリサイクル会社の創設やリサイクルネットワークの構築、南部美人による地域ネットワークの構築などをあげることができる。
- 99) 組織内における連帯感や相互理解は、日本的経営の伝統的考えである温情主義的な対応により培われるものと考えられるが、その基礎にあるものは相互の信頼であろうと思われる。ルーマンは、「信頼は、あくまで贈られ・受容される、従って信頼関係は、〔規準的な〕要請によってではなく、あくまで前払いによって設定される。すなわち、イニシアティブをとる人自身が、まず信頼を寄せることによって、あるいは自分が信頼に値するということを示す機会を偶然に与えられたとき、イニシアティブをとる人がその機会を利用することによって、設定されるのである」(LUHMANN (1973)・大庭・正村訳 (1990) p. 80) と述べ、また「信頼関係は、事前に規範によって指示されるのではなく、事後的に規準化されるのである。従って、義務を超えた功績の機能は、〔信頼の〕生成条件が〔信頼の〕維持の条件へと転換するところにあるように思われる。そして、信頼の生成にとっては、まさにこのことが必要なのである」(LUHMANN (1973)・大庭・正村訳 (1990) p. 81) と述べており、信頼形成におけるイニシアティブをとる人の役割に重点が置かれているように思われる。実際上、一ノ蔵創業時の松本善作社長と浅見氏、櫻井氏、鈴木氏、松本(善雄)氏の関係、あさ開の村井社長と従業員の関係、南部美人の久慈専務と彼が養成した製造部員との関係などはこれに該当しているように思われる。
- 100) 例えば、一ノ蔵が松山酒ミュージアムを運営し、出羽桜が美術館を運営することなどは、これに該当すると思われる。
- 101) この点については、野中監修(2010) pp. 120-125において、長期志向とそれを支える組織の重要性が示されている。なお、一ノ蔵の農業ビジネス参入や出羽桜の美術館事業は簡単に利益が出るものではないが、地域にとっては重要なものであり、長期的経営志向と組織を支える従業員の理解がなければ不可能である。
- 102) コーポレート・ガバナンスは経営学上の重要な研究課題であると同時に、法律論的な視点からは経営機構論のコーポレート・ガバナンス論、経済学的な視点からはエージェンシー理論のコーポレート・ガバナンス論のほか、社会的視野からのコーポレート・ガバナンス論、人本主義理論に立ったコーポレート・ガバナンス論、経験的現実を明らかにする分析的コーポレート・ガバナンス論があることが指摘されており、それらを総括すると大きく「企業の主権者あるいは所有者は誰なのか」という観点からのアプローチと「企業はいかなる利害関係者のために経営されるべきか」という観点からのアプローチに分かれるとされる(土屋・岡本(1993) pp. 27-28)が、本稿での視点は主として後者に重点をおいている。
- 103) 一般的にはガバナンスはチェック & コントロールを含むものであると考えられるが、勝部はガバナンスを経営の方向性、経営の監視、支配の正当性(正統性)の3方面で捉え、このうち経営の監視については、チェック & コントロールではなく、チェック & バランスという点で捉えられており、バランスとは、「経営者の意思決定に一定の影響力を行使することによってその権力行使を適正なものに制御していく」という意味であるとしている(勝部(2004) pp. 294-295)。
- このように、ガバナンスの意味についてはいくつかの議論があるが、ここではガバナンス論自体が中心ではないのでその議論自体には立ち入らない。
- 104) 株主主権主義の批判は多い。片岡は、株主主権主義の台頭についてアメリカ型の株主主権主義の批判から、専門的経営者を単に株主の代理人として捉えるのではなく、また企業の社会性を外部化するのではなく、専門的経営者と企業自体の中に社会性をすり込むことが重要であると説いている(片岡・海道(2008) pp. 3-18)。また、勝部も大規模株式会社を社会的制度として捉え、株主主権主義の暴走を批判している(片岡・海道(2008) pp. 19-32)。
- 105) 出見世は、利害関係者間の調整という視点を中心にコーポレート・ガバナンスを認識した上で(出見世(1997) p. 9)、アカウンタビリティの重要性を説いている(出見世(1997) pp. 58-61)。また、そのための手法としてのディスクロージャーについては、例えばアメリカ法律協会のコーポレート・ガバナンスの原理の中でも取り上げられている。
- 106) 例えば、取締役等の役員は株主総会の決議によって選任される(会社法第329条第1項)という規定は、会社法上、株主の優位性を保証している。
- 107) 周知のように我妻は、近代資本主義社会の特色を私法学の見地から、物権的支配権を代表する所有権の債権化傾向として捉えている(我妻(1953) p. 9)。
- 108) 現代経営学研究会編(1993) pp. 163-171(角野稿)、鈴木・角野編著(2000) pp. 6-9(角野稿)、BRUMMER(1991) pp. 101-210。なお、周知のようにキャロルは経済的責任(利益をあげよ)→法的責任(法に従え)→倫理的責任(倫理的になれ)→慈善的責任(よき企業市民になれ)という段階でCSRピラミッドを示し、それらを統合したものをTotal CSRとして捉えその重要性を指摘している(CARROL and BUCHHOLTZ (2003) pp. 39-42)。
- 109) 現代経営学研究会編(1993) pp. 163-165(角野稿)、鈴木・角野編著(2000) pp. 7-8(角野稿)、BRUMMER(1991) pp. 101-120。
- 110) 現代経営学研究会編(1993) pp. 165-167(角野稿)、鈴木・角野編著(2000) p. 8(角野稿)、BRUMMER(1991) pp. 121-143。
- 111) 現代経営学研究会編(1993) pp. 167-169(角野稿)、鈴木・角野編著(2000) p. 8(角野稿)、BRUMMER(1991) pp. 144-164。
- 112) FREDERICK, POST and DAVIS (1992) pp. 34-35。
- 113) LODGE (1975) (訳書 p. 19 以下参照)。なお、ロジは廃棄物処理の問題もコミュニティの要請として捉えており、それを企業に対する税か企業自身による処理に求めているが、この点はあさ開の空瓶回収に共通するところがある(LODGE (1975) (訳書 pp. 338-340 参照))。
- 114) 現代経営学研究会編(1993) pp. 169-171(角野稿)、鈴木・角野編著(2000) p. 8(角野稿)。なお、BRUMMER(1991) pp. 165-184。
- 115) 長谷川(1987) p. 11 参照。また、倉沢によれば、第3の要素として社会心理的つながりをコミュニティの定義に含めるか否かという議論があるとのことである(倉沢(2002) p. 17)。なお、コミュニティ概念をいち早く定義したマッキーバーは、「コミュニティは、社会生活の、つまり社会的存在の共同生活の焦点」(MACIVER (1917) (訳書 p. 47) として捉えているが、その範囲は「村とか町、あるいは地方や国とかもっと広い範囲の共同生活のいずれかの領域を指す」(MACIVER (1917) (訳書 p. 46) としており、範囲の面において若干一般的な考え方と違いがみられる。
- 116) 森岡編(2008) p. 35(森岡稿) 参照。
- 117) 周知のようにルーマン理論の根底には、不確実なものがいかにして確実なものになっていくかを問う「不確実性の公理」があるが、それに従えば、複雑性の縮減は結局のところ

- 関知しうる営為であり、それは具体的には自身が存在しているコミュニティに通じるものであると考えられる（詳しくは村中（1996）pp. 19-30 参照）。
- 118) この点については、LUHMANN（1973）（大庭・正村訳）のほか、LUHMANN（1984）（訳書（上）pp. 198-201）を参照。ルーマンはここで、社会システムをダブル・コンティンジェンシーという相互関係で捉え、それを繋ぐコミュニケーションを形成する要因を信頼関係に求めている。
- 119) POLANYI（1944）（訳書 p. 536）。
- 120) POLANYI（1944）（訳書 p. Vii）。
- 121) 村田和彦（1997）p. 91。
- 122) この点については、スペンサーが「単純社会（simple society）から複合的社会（complex society）へ」「軍事型社会（militant type）から産業型社会（industrial type）へ」と述べ、テンニエスが「ゲマインシャフトからゲゼルシャフトへ」と述べ、デュルケームは「機械的連帯（solidarité mécanique）から有機的連帯（solidarité organique）へ」と述べ（木原（2004）pp. 7-10 参照）、社会進化論的に社会発展の歴史的法則性を指摘し、また、周知のように大塚は経済学（経済史）の立場から「封建的生産様式の崩壊と資本主義的生産様式の展開」の局面において「『共同体』の終局的崩壊」という事実を指摘している（大塚（1970）p. 11）。その一方で、内田（2010）は、地域における各主体間の関係性を軸に、共同体概念を新たに観念しようと試みているが、ここでの共同体概念は内田の考え方に近いものであると思われる。
- 123) この点についてドラッカーは、「企業が社会の代表的組織であること、人間かなる組織であること、秩序あるものとしての社会にかかわるものであること、われわれの全員が消費者、労働者、貯蓄者、市民としてその繁栄に利害を有することこそ、われわれが学ぶべき最も重要な教訓である」（DRUCKER（1946：1993）p. 208（訳書 p. 180））と述べているが、この指摘は今回取り上げた地方企業にも十分にあてはまる。
- 124) 誘致型企業の場合には、ほとんどの場合、製品それ自体が地域との関係を持たず、経営者や駐在の上級管理者も地域との関係がないため、地域社会に対して雇用面での責任はあるが、財やサービスの供給という経済的責任もなく、地縁による社会的な責任意識も薄い。したがって、誘致型企業の場合には、地方企業とは地域社会に対する責任の遂行という点で大きく異なっている。
- 125) 本報告で取り上げた STORPER, M.（1997）、SAXENIAN, A.（1994）（山形・柏木訳（2009））、上野（2007）等は経済地理学、仲村ほか編（2005）、高原（2008）等は地域経済学、諸富（2010）は地方財政学による成果である。また、斎藤（2007）は農業経済・農業経営学による成果であり、三好編（2010）は開発経済学による成果であり、多様な学問領域において地方や地域が注目され研究されているといえる。
- 126) 周知のようにネットワークの研究は情報通信（IT）システムの進展とともに経営学においても研究対象とされ（例えば今井・金子（1988）、國領（1994）など）、さらに企業家間や企業組織間の連携関係の研究（山倉（1993）、金井（1994））に進んでいったように思われる。その過程で、主体間の関係性の規準となる「信頼」に関心が寄せられ（熊澤（2002）、手塚（2002）など）、またネットワーク自体に社会関係資本的性格を見いだそうとする研究（木村（2006）、（2008）など）などもあり、大きな広がりを見せている。
- 127) クラスタは M.E. ポーターの『競争戦略論』にも取り上げられ、二神・日置（2008）においても体系的に研究がなされており、そこにはクラスタを効率的な生産システムとして見るだけでなく、知識の創造主体、イノベーションの創造主体として積極的に評価しようとしている。

参考文献

- [1] 青木隆博（2003）『近代酒造業の地域的展開』吉川弘文館。
- [2] 赤岡 功（1993）『エレガント・カンパニー』有斐閣。
- [3] 有沢広巳監修（1976）『昭和経済史』日本経済新聞社。
- [4] 有沢広巳監修（1990）『資料・戦後日本の経済政策構想（全3巻）』東京大学出版会。
- [5] 伊東雄年（1998）『テクノポリス政策の研究』日本評論社。
- [6] 今井賢一・金子郁容（1988）『ネットワーク組織論』岩波書店。
- [7] 植田和弘（2002）「持続的な地域社会と中小企業」『中小商工業研究』第73号。
- [8] 植田浩史（2010）「中小企業を軸にした地域経済の活性化を」『信用金庫』2010年1月号、pp. 32-36。
- [9] 植藤正志（1995）『アメリカ経営管理の生成』森山書店。
- [10] 上野和彦（2007）『地場産業産地の革新』古今書院。
- [11] 宇沢弘文（1999）『豊かな国をつくる』岩波書店。
- [12] 宇沢弘文（2000）『社会的共通資本』岩波新書。
- [13] 内田 節（2010）『共同体の基礎理論』農文協。
- [14] 瓜生不二夫（1980）「地域社会と中小企業」『産業立地』第19巻第8号。
- [15] 大石 剛（2004）「理念か夢か」『経営哲学学会会報』No. 35, p. 1。
- [16] 大貝健二（2009）「国内地場産業産地の環境変化への対応の相違」『日本中小企業学会論集』第28号、pp. 66-79。
- [17] 大塚久雄（1970）『共同体の基礎理論（改版）』岩波書店。
- [18] 奥林康司（1981）『労働の人間化 その世界的動向』有斐閣。
- [19] 片岡信之・海道ノブチカ編著『現代企業の新地平』千倉書房。
- [20] 勝部伸夫（2004）『コーポレート・ガバナンス論序説』文真堂。
- [21] 金井壽宏（1994）『企業者ネットワークの世界』白桃書房。
- [22] 木原高治・宮本 守（1991）「清酒製造業の要員編成と製造労務コストの関係」『日本醸造協会誌』第86巻第12号 pp. 935-942。
- [23] 木原高治（2002）「清酒製造業における雇用構造の変化と生産効率性」『東京農大農学集報』第47巻第3号。
- [24] 木原高治（2004）『小規模株式会社と協同組合の法規制』青山社。
- [25] 木原高治・菅野雅之（2010）「中小清酒製造業による新製品開発・海外市場展開への取り組みと地域社会への貢献」（土田・門間・井形編『バイオビジネス・8 経営個性がもたらす企業革新』家の光協会、pp. 35-70、所収）。
- [26] 木村元子（2006）「企業間ネットワークにおける信頼の役割」『経済学研究論集』第24号 pp. 163-181。
- [27] 木村元子（2008）「企業家のソーシャルネットワークへの埋め込みとソーシャル・キャピタル」『経済学研究論集』第28号 pp. 87-103。
- [28] 久慈浩介（2006）「世界の中の日本酒の位置と今後の日本酒業界」『日本醸造協会誌』第101巻第2号 pp. 76-80。
- [29] 工藤剛治（2004）「中小企業における社会貢献活動に関して」『千葉商大論叢』第41巻第4号。
- [30] 熊澤喜章（2002）「高信頼文化と企業間ネットワーク」『明大商学論叢』第84巻第1号 pp. 221-281。
- [31] 倉沢 進編著（2002）『改訂版コミュニティ論』放送大学教育振興会。
- [32] 経済産業省編（2010）『産業構造ビジョン2010』（財）経済産業調査会。
- [33] 現代経営研究会編（1993）『現代経営学の基本課題』文真堂。
- [34] 香西 泰（1989）「高度成長への出発」（中村隆英編集『「計画化」と「民主化」（日本経済史7）』岩波書店 pp. 283-321、所収）。
- [35] 神戸大学大学院経営学研究室編（1999）『経営学大辞典（第

- 2 版)』中央経済社。
- [36] 國領二郎 (1995)『オープン・ネットワーク経営』日本経済新聞社。
- [37] 後藤俊夫 (2009)『三代、100 年潰れない会社のルール』プレジデント社。
- [38] 小林俊治 (1990)『経営環境論の研究』成文堂。
- [39] 小林俊治・百田義治編 (2004)『社会から信頼される企業』中央経済社。
- [40] 斎藤 修 (2007)『食料産業クラスターと地域ブランド』農文協。
- [41] 斎藤 慎 (2004)『社会的起業家』岩波新書。
- [42] (財)中小企業総合研究機構 (2009)『宮城県大崎市地域における中小製造業の今後の具体的展開方向と支援のあり方に関する調査研究』(非売品)。
- [43] 坂口謹一郎 (1969)『日本の酒』岩波新書。
- [44] 桜井克彦 (1991)『現代の企業と社会』千倉書房。
- [45] 桜井宏年 (1982)『清酒業の歴史と産業組織の研究』中央公論事業出版。
- [46] 重本直利・藤原隆信 (2010)『共生地域社会と公共経営』晃洋書房。
- [47] 食料・農業・農村基本政策研究会編 (2000)『食料・農業・農村基本法解説』大成出版社。
- [48] 庄子真岐 (2009)「地域づくり型観光まちづくりの展開可能性に関する一考察—宮城県大崎市松山地区を事例として」『地球環境研究：環境教育研究マネジメントセンター年報』Vol. 1, pp. 47-55。
- [49] 神野直彦 (2002a)『人間回復の経済学』岩波新書。
- [50] 神野直彦 (2002b)『地域再生の経済学』中公新書。
- [51] 鈴木辰治・角野信夫 (2002)『企業倫理の経営学』ミネルヴァ書房。
- [52] 関 満博・佐藤日出海 (2002)『21 世紀型地場産業の発展戦略』新評論。
- [53] 高村寿一・小山博之編 (1994)『日本産業史 4』日経文庫。
- [54] 中小企業金融公庫調査・国際部 (2001)「手づくりでこだわる伝統の技と心～醸造発酵技術でまちおこし」『信用保険月報』2001 年 9 月号, pp. 48-54。
- [55] 高原一隆 (2008)『ネットワークの地域経済学』法律文化社。
- [56] 竹内英二 (2009a)「地域貢献は事業活性化のチャンス」『日本政策金融公庫調査月報』2009 年 6 月号 (第 9 号) pp. 18-23。
- [57] 竹内英二 (2009b)「小企業における地域貢献活動の実態」『日本政策金融公庫論集』第 5 号 pp. 1-22。
- [58] 竹内英二 (2009c)「経営活性化につながる小企業の地域貢献活動」『日本政策金融公庫総合研究所シンポジウム (『地域活性化と中小企業の役割』資料) pp. 5-14。
- [59] 津田真澄 (1981)『現代経営と共同生活体』同文館。
- [60] 土屋守章・岡本久吉 (2003)『コーポレート・ガバナンス論』有斐閣。
- [61] 角野信夫 (1996)『アメリカ企業・経営学説史 (増補改訂版)』文真堂。
- [62] 角野信夫 (1998)『アメリカ経営組織論 (増補版)』文真堂。
- [63] 手塚公登 (2002)「信頼と企業間ネットワーク」『成城大学経済研究』第 158 号 pp. 267-284。
- [64] 出見世信之 (1997)『企業統治問題の経営学的研究』文真堂。
- [65] 天童市総務部総合政策課 (2007)『天童市の統計 2007』天童市。
- [66] 天童市総務部市長公室編 (2010)『第六次天童市総合計画』天童市。
- [67] 東京農大経営者フォーラム実行委員会編 (2009)『東京農大経営者フォーラム 2009』東京農大国際バイオビジネス学科。
- [68] とうほく財界 (2004)「特集 日本酒の実力を見誤るな! 出羽桜酒造」『とうほく財界』2004 年 9 月 10 日号, pp. 16-19。
- [69] とうほく財界 (2005)「トップに聞く 株式会社一ノ蔵」『とうほく財界』2005 年 10 月 1 日号, pp. 30-33。
- [70] 仲野清次郎 (1992)『友に告ぐ生命の熱さ』(財)出羽桜美術館。
- [71] 仲野益美 (2006)「わが社の歩みと経営理念」『日本醸造協会誌』第 101 巻第 3 号, pp. 134-141。
- [72] 中村剛治郎編 (2008)『基本ケースで学ぶ地域経済学』有斐閣。
- [73] 中村隆英 (2002)「酒造業の数量史—明治～昭和初期」(中村隆英・藤井信幸編著『都市化と在来産業』日本経済評論社, 第 6 章)。
- [74] 中村秀一郎・秋谷重男・清成忠男・山崎 充・板東輝夫 (1981)『現代中小企業史』日本経済新聞社。
- [75] 仲村政文・薦川正義・伊東維年編 (2005)『地域ルネッサンスとネットワーク』ミネルヴァ書房。
- [76] 中村瑞穂編著 (2003)『企業倫理と企業統治』文真堂。
- [77] 日経エコロジー (2003)「動く NPO の存在増す 共存共栄目指す一ノ蔵」『日経エコロジー』2003 年 3 月号, pp. 30-31。
- [78] 二戸市 (2009a)『二戸市総合計画』二戸市。
- [79] 二戸市 (2009b)『二戸市総合計画 (資料編)』二戸市。
- [80] 日本興業銀行産業調査部編 (1989)『日本産業読本 (第 5 版)』東洋経済新報社。
- [81] 日本政策金融公庫総合研究所 (2009)『地域貢献のすすめ—小企業による地域貢献活動の実態—』中小企業リサーチセンター。
- [82] 農林省監修・全国農業会議所編 (1961)『農業基本法』全国農業会議所。
- [83] 野口悠紀雄 (1992)『パブルの経済学』日本経済新聞社。
- [84] 野中郁次郎監修 (2010)『日本の持続的成長企業』東洋経済新報社。
- [85] 間 宏 (1963: 1989)『日本の経営の系譜』文真堂。
- [86] 長谷川昭彦 (1987)『地域の社会学』日本経済評論社。
- [87] 馬頭忠治・藤原隆信 (2009)『NPO と社会的企業の経営学』ミネルヴァ書房。
- [88] 廣松 渉・子安宣邦・三島憲一・宮本久雄・佐々木力・野家啓一・末木文美士 (1998)『岩波哲学・思想史事典』岩波書店。
- [89] 藤井信幸 (2004)『地域開発の来歴』日本経済評論社。
- [90] 藤本昌代・河口充男 (2010)『産業集積地の継続と革新』文真堂。
- [91] 藤原隆男 (1999)『近代日本酒造業史』ミネルバ書房。
- [92] 二神恭一・日置弘一郎編 (2008)『クラスター組織の経営学』中央経済社。
- [93] 前重道雅・小林信也編 (2000)『最新日本の酒米と酒造り』養賢堂。
- [94] 町田洋次 (2000)『社会起業家』PHP 新書。
- [95] 松田松男 (1999)『戦後日本における酒造出稼ぎ労働の変貌』古今書院。
- [96] 万仲脩一・海道ノブチカ編著 (1999)『利害関係の経営学—生活と企業』税務経理協会。
- [97] 三井 泉・早坂昭彦・大石 剛 (2008)「一ノ蔵の経営哲学—経営理念の過渡的な完成型—」(経営哲学会編『経営哲学の実践』文真堂, pp. 107-124。
- [98] 三井 泉 (2009)「経営理念の継承 (第 4 回) —一ノ蔵」『PHP Business Review』2009 年 7-8 月号, pp. 8-15。
- [99] 三菱総合研究所編 (2006)『日本産業読本 (第 8 版)』東洋経済新報社。
- [100] 水口和寿 (1984)『現代産業概論』昭和堂。
- [101] 南 龍久・亀田速穂編著『21 世紀の経営・組織・人間』文真堂。
- [102] 宮崎俊行 (2001)『農業は「株式会社」に適するか』慶應義塾大学出版会。

- [103] 三好皓一編 (2010) 『地域力 地域開発をデザインする』 晃洋書房.
- [104] 三和良一 (1989) 「戦後民主化と経済再建」 (中村隆英編集 『「計画化」と「民主化」 (日本経済史 7)』 岩波書店, pp. 107-164, 所収).
- [105] 村田和彦 (1997) 「企業活動と市民生活」 (日本経営学会編 『現代経営学の課題 (経営学論集第 67 集)』 千倉書房, pp. 91-100, 所収).
- [106] 村中知子 (1996) 『ルー・マン理論の可能性』 恒星社厚生閣.
- [107] 森岡清志編 (2008) 『地域の社会学』 有斐閣.
- [108] 諸富 徹 (2010) 『地域再生の新戦略』 中央公論新社.
- [109] 山倉健嗣 (1993) 『組織間関係』 有斐閣.
- [110] 山崎 充 (1984) 「地域経済社会と中小企業」 『商工金融』 第 34 巻第 1 号.
- [111] 山田裕之・徳岡一幸編 (2007) 『地域経済学入門 (新版)』 有斐閣.
- [112] 柚木 学 (1998) 『酒造経済史の研究』 有斐閣.
- [113] 柚木 学 (2005) 『酒造りの歴史』 雄山閣.
- [114] 我妻 栄 (1953: 1997) 『近代における債権の優越的地位』 有斐閣.
- [115] BRUMMETT, J.J. (1991) *Corporate Responsibility and Legitimacy*, Greenwood Press.
- [116] CARROLL, A.B. and A.K. BUCHHOLTZ (2003) *Business and Society: Ethics and Stockholder Management (5th ed.)*, South-Western.
- [117] DRUCKER, P.F. (1946: 1993) *Concept of the Corporation*, Transaction Publishers. (上田惇生訳 (2005) 『企業とは何か? その社会的使命』 ダイアモンド社).
- [118] DRUCKER, P.F. (1964: 2006) *Management for Results*, Collins. (上田惇生訳 (1995) 『創造する経営者』 ダイアモンド社).
- [119] FREDERICK, W.C., J.E. POST and K. DAVIS (1992) *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics, (7th ed.)* McGraw-Hill.
- [120] LODGE, G.C. (1975) *The New American Ideology*, Alfred A. Knopf. (水谷栄二・西潟真澄・後 正武訳 (1979) 『ニュー・アメリカン・イデオロギー』 サイマル出版会).
- [121] LUHMANN, N. (1973) *Vertrauen—Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. (大庭 健・正村俊之訳 (1990) 『信頼 社会的な複雑性の縮減メカニズム』 勁草書房).
- [122] LUHMANN, N. (1984) *Soziale Systeme* (佐藤 勉監訳 (1993) 『社会システム理論 (上)』, 佐藤 勉監訳 (1995) 『社会システム理論 (下)』).
- [123] MACIVER, R.M. (1917) *Community: A Sociological Study* (中 久郎・松本通晴監訳 (1975) 『コミュニティ』 ミネルヴァ書房).
- [124] MARUKUSEN, A. (2003) *An Actor-Centered Approach to Regional Economic Change*, *Annals of Japan Association of Economic Geographers*, Vol. 49, pp. 415-428.
- [125] POLANYI, K. (1944) *The Great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Time*, FARRAR and RINEHART. (野口建彦・栖原 学訳 『大転換』 東洋経済新報社).
- [126] SAXENIAN, A. (1994) *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Harvard University Press. (山形・柏木訳 (2009) 『現代の二都物語』 日経 BP 社).
- [127] STORPER, M. (1997) *The Regional World — Territorial Development in a Global Economy*, The Guilford Press.

Roles of Business Corporations in Local Community : Case Studies of Sake Brewing Corporations

By

Koji KIHARA*

(Received November 12, 2010/Accepted March 10, 2011)

Summary : In this study the author examined business cases with consideration to the revitalization of local community by Sake-brewing corporations, for showing of roles and significances of the business corporation in the local community. Most local business corporations are family owned businesses and their features are employee orientation based on positive phase of organic organization, customer orientation based on innovation relating to technology, sales and organization, management policy based on a long-term vision without need to consider stockholders and positive contribution to local community. Business companies in local community have aimed for a harmonious relationship with local community based on cooperation. The corporate governance system in the local business corporations has been based on a relationship of trust/fiduciary in the local community. Business corporations in the local community have maintained the local community in multi-functionality such as supply with goods and services, employment and social contribution. Natural and social resources in the community have also supported business corporations. The creation of good relationship based on trust and fiduciary relations with the local community is the role and significance of business corporations in the local community.

Key words : local business corporation, local community, business and society, contribution to local area, trust

* Department of International Bio-business Studies, Faculty of Agriculture and Food Studies, Tokyo University of Agriculture